

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

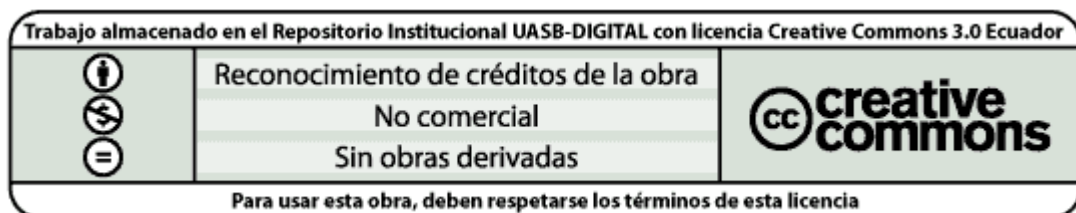
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Características de liderazgo de los gerentes de la generación
“baby boomers” y propuesta de plan de mejora de toma de
decisiones estratégicas y eficacia, caso de estudio Global
Engineering S.A.**

Jorge Pablo Naranjo Galindo

Quito, 2015



CLAÚSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS.

Yo, Jorge Pablo Naranjo Galindo, autor de la tesis intitulada Características de Liderazgo de los gerentes de la generación “baby boomers” y propuesta de plan de mejora de toma de decisiones estratégicas y eficacia, caso de estudio Global Engineering S.A. mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Características de Liderazgo de los gerentes de la generación “baby boomers” y
propuesta de plan de mejora de toma de decisiones estratégicas y eficacia, caso
de estudio Global Engineering S.A.**

Autor: Jorge Pablo Naranjo Galindo

Tutora: Marcia Almeida Guzmán.

Quito, 2015

Resumen

El presente documento analiza las características de liderazgo de los gerentes “baby boomers” de la empresa transnacional Global Engineering S.A., que tiene oficinas en España, Cuba, Venezuela y Ecuador. Esta investigación se realiza sobre la premisa que los Gerentes de las cuatro oficinas pertenecen a la generación de los baby boomers, por lo se presenta la hipótesis de que, al pertenecer a una misma generación las características de liderazgo son similares. Los objetivos de la presente investigación, fueron el identificar las características de liderazgo de los gerentes, analizarlas, verificar si son eficaces, identificar las oportunidades de mejora y presentar un plan de mejora para la organización.

Al presente estudio se lo define como exploratorio, descriptivo y correlacional, se utiliza como herramienta principal para la investigación el MLQ 5X versión corta creado por Bass y Avolio y adaptado por Vega y Zabala, se lo aplica a las cuatro oficinas de la empresa tanto a los gerentes como a los seguidores. Para la comprobación de la hipótesis, se utilizó la prueba t de Student, para establecer valores máximos y mínimos de los promedios de las características de liderazgo, para de esa manera conocer si los Gerentes de cada oficina tienen las mismas características, también se promediaron los valores resultantes de cada estilo de liderazgo para conocer si son eficaces para la realidad de la organización.

Como herramienta para la mejora de toma de decisiones estratégica, se presenta el Cuadro de Mando integral, se establecen los objetivos principales para las perspectivas y se señalan los pasos de cómo debe ser el proceso de implementación del plan de coaching gerencial para la organización.

De la investigación realizada se concluye que las características de liderazgo de los gerentes de la organización no se relacionan directamente con la generación a la que pertenecen, sino, dependen más del entorno, la situación y de los seguidores. Se recomienda la implementación del Cuadro de Mando Integral para mejorar la toma de decisiones estratégicas, haciendo énfasis en la propuesta de valor de implementar un plan de coaching gerencial para los gerentes de las distintas oficinas para así mejorar la eficacia de la organización.

Palabras clave: Generaciones; Baby boomers; Liderazgo; Coaching.

Dedicatoria

A Dios, por ser quién siempre guía mi camino.

A mis padres Jorge y Bertha, por el constante apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida y por enseñarme valores tan importantes como la perseverancia, la paciencia y la confianza.

A mis hermanos Fercho y Patty, por ser los mejores compañeros y amigos que la vida me pudo dar.

A mi esposa Andrea, por su paciencia y su apoyo incondicional a lo largo de estos maravillosos años.

A mi pequeño Nicolás, por ser mi fortaleza, mi alegría y por inspirarme cada día a ser una mejor persona.

Agradecimientos.

A mi directora, Dra. Marcia Almeida Guzmán por creer en este proyecto y por todo el apoyo brindado a lo largo de este proceso.

A la Universidad Andina Simón Bolívar por los conocimientos, la formación y la maravillosa experiencia que me ha brindado.

ÍNDICE

Introducción.....	10
1 Marco teórico y realidad actual de la organización.....	12
1.1 Introducción.....	12
1.2 El liderazgo en las organizaciones.....	12
1.3 Clasificación de los estudios de liderazgo	13
1.3.1 Enfoque Positivista	13
1.3.2 Enfoque Conductual	14
1.3.3 Enfoque situacional.....	16
1.3.3.1 Teorías sobre el enfoque situacional	17
1.4 Cambio Organizacional.....	24
1.5 Las Generaciones.....	26
1.5.1 Concepto de Generaciones.....	26
1.5.2 Tipos de generaciones.....	27
1.5.2.1 Los veteranos	27
1.5.2.2 La generación X	27
1.5.2.3 Los Nexters.....	28
1.5.2.4 Los baby boomers.....	29
1.6 Realidad actual de la organización.....	32
2 Identificación y análisis de características de liderazgo de los Gerentes de la empresa Global Engineering S.A.....	34
2.1 Introducción.....	34
2.2 Diseño de la investigación.....	34
2.2.1 Descripción de la Herramienta.....	35
2.2.2 Definición de la Población y la muestra.....	38
2.2.2.1 Población	38
2.2.2.2 Muestra	39
2.2.3 Descripción del proceso de recolección de datos.....	41
2.2.4 Análisis estadístico	43
2.3 Análisis de resultados.....	44
2.3.1 Análisis de la Hipótesis.....	44
2.3.2 Identificación de las características de liderazgo de los gerentes de la generación de los baby boomers de la casa matriz y las subsidiarias.....	47
2.3.3 Análisis respecto a si las características de liderazgo identificadas son eficaces en la realidad actual de la organización (matriz y subsidiarias objeto de estudio).51	
2.3.4 Identificación de oportunidades de mejora apoyada en resultados y bibliografía de liderazgo especializada.....	53
2.3.5 Propuesta plan de mejora de toma de decisiones estratégicas y eficacia en el liderazgo.....	54
3 Propuesta de plan de mejora.....	56
3.1 Introducción	56
3.2 Mejora de la eficacia en el Liderazgo.....	56
3.2.1 El Coaching como desarrollo de competencias en los directivos.....	57
3.2.2 Coaching.....	57
3.2.3 Coaching Ejecutivo.....	58
3.3 Toma de decisiones estratégicas.....	59
3.3.1 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	59
3.3.2 Importancia del cuadro de mando integral.....	59

3.3.3	Normativa del cuadro de mando integral.....	60
3.3.4	Metodología del Cuadro de Mando Integral.....	61
3.4	Misión, Visión y Valores.	62
3.5	Perspectivas.....	63
3.5.1	Perspectiva Financiera.	64
3.5.2	Perspectiva del cliente.	64
3.5.3	Perspectiva de Procesos.	65
3.5.4	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.....	66
3.6	Mapa estratégico.	66
3.7	Propuesta de Valor.	69
3.7.1	Descripción del programa de coaching propuesto.	69
3.7.1.1	Importancia del Programa de Coaching.	69
3.7.1.2	Alcance de la propuesta de coaching.....	70
3.8	Cuadro de Mando - Iniciativa Estratégica.....	78
3.9	Plan de Acción - Indicadores.	81
3.10	Implementación y puesta en marcha.	84
	Conclusiones y recomendaciones.	85
	Bibliografía.	88
	Anexos	91

ÍNDICE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1: Modelo Jerárquico de 9 variables:.....	36
Tabla 2: Variables MLQ.....	37
Tabla 3: Oficinas y edad.....	39
Tabla 4: Muestra por oficina.....	40
Tabla 5: Cálculo estadístico de muestra de seguidores.....	41
Tabla 6: Características de liderazgo.....	45
Tabla 7: Puntajes de Características por Gerente.....	47
Tabla 8: Características de liderazgo predominantes.....	51
Tabla 9: Cambio Organizacional.....	54
Tabla 10: Iniciativa Estratégica.....	79
Tabla 11: Plan de Acción - Indicadores.....	82
Ilustración 1: Factores del liderazgo Transformacional.....	20
Ilustración 2: Características de Liderazgo Transaccional.....	22
Ilustración 3: Factores de Liderazgo Laissez-Faire.....	23
Ilustración 4: Líder de Matriz (España).....	48
Ilustración 5: Líder Oficina Venezuela.....	48
Ilustración 6: Líder oficina Cuba.....	49
Ilustración 7: Líder oficina Ecuador.....	50
Ilustración 8: Cuadro de Mando Integral (CMI).....	61
Ilustración 9: Mapa Estratégico.....	68
Ilustración 10: Esquema de propuesta de Coaching.....	72
Ilustración 11: Gráfico análisis FODA.....	73

Introducción.

La presente investigación plantea un problema muy interesante e innovador en el país, ya que hay muy poca investigación acerca del liderazgo y las diferencias generacionales, se analizan las características de liderazgo dentro de la empresa Global Engineering S.A., planteando la pregunta: ¿Por pertenecer a la misma generación de los baby boomers, las características de liderazgo de los gerentes de la casa matriz y las subsidiarias serían similares?, cabe indicar que esta pregunta se planteó sobre la premisa de que los gerentes de las oficinas pertenecen a la generación de los baby boomers. Al plantear esta pregunta, se pretende atacar los problemas que reporta la empresa actualmente, como son: problemas de productividad, falta de cumplimiento de objetivos y desmotivación en los seguidores, los mismos que se han visto reflejados en los bajos resultados de la organización durante los períodos 2012-2014. Los objetivos de la presente investigación, son el identificar las características de liderazgo de los gerentes, analizarlas, verificar si son eficaces, identificar las oportunidades de mejora y presentar un plan de mejora para la organización. La investigación se ha dividido en tres partes como se detalla a continuación.

En el capítulo primero, se presenta el marco teórico, se tratan temas como los distintos enfoques de liderazgo, que nos demuestran la evolución de las teorías, desde el enfoque positivista que indica que los líderes se definían por sus rasgos físicos, el conductual que indica que se definían por el comportamiento del líder y el situacional que define el liderazgo como la interacción entre líder, seguidores y situación. Se revisan conceptos sobre las brechas generacionales, el impacto que causan en las organizaciones, se hace énfasis en los baby boomers por ser esencial para el presente estudio.

En el capítulo segundo se identifican las características de liderazgo de los gerentes, usando herramientas creadas para identificar y analizar los estilos de liderazgo según la teoría de Rango total diseñada por Bass y Avolio (2000), y adaptadas al español y al entorno latinoamericano por Vega y Zabala (2004). Se desarrolla además, un procedimiento para probar la hipótesis y los objetivos planteados para la presente

investigación, analizando posteriormente los resultados obtenidos de la investigación, para finalmente plantear una propuesta de implementación de herramientas administrativas que permitan tener mejores resultados a la organización y lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos.

En el capítulo tercero, se presenta una propuesta de plan de mejora. La implementación de un plan de coaching para los gerentes, buscando potencializar el estilo de liderazgo de los mismos, como parte de la propuesta de valor para la empresa, este plan presenta desde los aspectos a mejorar hasta la evaluación que se debe realizar para comprobar la eficacia de la herramienta. Se propone además, la implementación del Cuadro de Mando Integral, como una herramienta que ayude a evaluar la eficacia en la toma de decisiones estratégicas, al tener metas y objetivos claros y cuantificables los directivos tendrán una base sobre la que se pueda tomar decisiones.

La relevancia de esta investigación, radica en que se presenta una oportunidad de mejora para la empresa Global Engineering S.A., analiza la situación de la empresa, busca las falencias y propone la aplicación de herramientas que mejoren la situación organizacional. Adicionalmente, esta investigación es importante para establecer las relaciones que existen entre los estilos de liderazgo y las generaciones.

Capítulo primero

1 Marco teórico y realidad actual de la organización.

1.1 Introducción.

En el Marco teórico se definen dos partes importantes para la realización de la presente investigación: una de ellas es el liderazgo en las organizaciones, los diferentes enfoques de liderazgo, las características de los mismos, como han ido evolucionando las teorías con el pasar de los años, la segunda es las generaciones, las características que presenta cada generación, los valores que tienen, como se comunican, cuáles son las vivencias que han marcado a cada generación.

1.2 El liderazgo en las organizaciones.

El liderazgo en las organizaciones es fundamental, según Richard Hughes (2007, 21): “el liderazgo es un proceso de influencia social compartido entre todos los miembros del grupo. El liderazgo no está restringido a la influencia ejercida por alguien en una función en particular, los seguidores también son parte del proceso de liderazgo”

Ken Blanchard (2009, 17) menciona que: “el liderazgo es la capacidad de influir sobre los otros mediante el desencadenamiento del poder y potencial de las persona y de las organizaciones para la obtención de un bien mayor”

Ante las muchas definiciones existentes sobre liderazgo, Diana Chamorro (2005, 225) menciona:

Los autores coinciden en señalar que la influencia, el cambio y la ausencia de coerción son elementos constitutivos del liderazgo; otros destacan, además, la persuasión, la interacción, la construcción y mantenimiento de un sentido de visión y cultura como características igualmente esenciales del proceso de liderazgo. Estas consideraciones nos llevan a comprender el liderazgo como un proceso de influencia recíproca en el que líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la organización con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados.

1.3 Clasificación de los estudios de liderazgo

Como resultado de muchos años de estudio sobre el liderazgo, los investigadores han clasificado las distintas corrientes de liderazgo desde diferentes perspectivas, a las que se ha denominado enfoques. Estos enfoques no son más que la agrupación de las distintas teorías en tres grupos: positivista, conductual y situacional.

1.3.1 Enfoque Positivista

Por el año de 1945, los estudios sobre el liderazgo estaban orientados a los rasgos físicos, el carácter y la personalidad, aparecen estudios que indican que ciertas características como la energía física y la amistad, hacían un buen líder. Esta teoría indicaba que si se pudiera descubrir cómo identificar y medir estas cualidades, se podría identificar a los verdaderos líderes. Por lo que la formación en liderazgo sería beneficiosa únicamente para las personas con esas características. Por estas razones, el liderazgo es definido a partir del conjunto de rasgos físicos, del carácter y la personalidad del líder (Adams y Yoder 1985, 2).

Chamorro (2005) cita los estudios realizados por Adams en 1985, que se enfocaron en las características del individuo, aspectos físicos, antecedentes sociales, inteligencia y personalidad.

Los estudios concluyeron que los líderes comparados con los no líderes “tienden a ser más altos, físicamente más atractivos, más inteligentes y seguros de sí mismos, psicológicamente saludables, dominantes, extrovertidos y más sensitivos que otras personas” (Adams y Yoder 1985, 3).

Coronel (1996,123), estudios posteriores han demostrado que: a) no existen pruebas científicas que posibiliten una teoría de liderazgo basada en rasgos de la personalidad; b) el perfil ideal de personalidad de líder no existe, por lo tanto, no es posible distinguir, de una forma válida, los líderes de quienes no lo son; c) no se ha demostrado que la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo sea fiable; d) los rasgos de la personalidad no son universalmente válidos en todos los contextos; e) no hay un criterio unificado entre los investigadores que permita establecer qué rasgos son los que guardan relación directa con el liderazgo; f) las habilidades intelectuales no son el único factor que determina la eficacia en la toma de decisiones, algunas decisiones requieren de la sensibilidad, más que habilidades intelectuales (Fiedler et al,

1992). Además, “[...] ciertos rasgos incrementan la posibilidad de que un líder sea eficiente, pero no garantizan la eficacia, y la relativa importancia de los rasgos dependen de la naturaleza de la situación de liderazgo” (Yulk Gary citado por Hersey y Blanchard, 1993:97). Esta ausencia de validación de la teoría de los rasgos condujo a otras investigaciones, destacándose la aproximación conductual. (Chamorro 2005, 21).

Por esta razón es importante conocer el enfoque positivista, ya que fueron los primeros estudios realizados sobre el liderazgo, es verdad que la mayor parte de la teoría ha sido descartada debido a los estudios posteriores de Coronel, pero proporciona una base teórica para conocer las características que identifican a los líderes.

1.3.2 Enfoque Conductual

El enfoque conductual, define al líder en función del comportamiento del mismo. Este enfoque reconoce a una persona como la autoridad, la que a su vez se encarga de tomar las decisiones y es la responsable del cumplimiento de las metas planteadas. Entre las teorías más destacadas sobre este enfoque se puede mencionar:

El **liderazgo autocrático vs. el liderazgo democrático**, los principales estudios se enfocaron en buscar relaciones entre estilos de liderazgo, satisfacción y resultados del equipo. Adams y Yoder (1985, 18-21) indican que en este enfoque se considera principalmente tres estilos de liderazgo:

- a) El autocrático, los líderes con estas características son los que dan las políticas, dirigen actividades, asignan tareas, permanecen alejados del equipo. El equipo dirigido por un líder autocrático, emplea la mayor parte de su tiempo en cumplir tareas específicas y conseguir solo sus metas, cuando el líder no está presente, los seguidores dejan de lado la tarea y esta es reasumida cuando el líder asume la supervisión nuevamente.
- b) El democrático, estos líderes proponen alternativas para la toma de decisiones del grupo, los seguidores tiene libertad para seleccionar tareas y compañeros de trabajo, el líder participa de los asuntos del grupo, los grupos son más unidos, hay mayor eficacia en alcanzar las metas establecidas. Estos grupos se

demoran más en cumplir sus tareas, pero son más creativos y no necesitan la supervisión constante del líder.

- c) El *laissez-faire*, estos líderes casi no participan de las actividades, solo proveen de información cuando es solicitada, el cumplimiento de metas es muy bajo y la calidad del trabajo es mala, por lo que a este estilo se lo relaciona con la falta de responsabilidad en el liderazgo.

Modelo de Likert (Hersey and Blanchard 1993) en cambio sobre la base de su investigación considera dos clases de directores:

- a) Los centrados en los empleados, que son los que se preocupan de los aspectos humanos de los trabajadores, son de alta productividad, teniendo muy buen desempeño con equipos eficaces de trabajo.
- b) Los centrados en el trabajo, que son los que están presionando en base a la producción.

Según Chamorro (2005, 29), Likert encuentra que los estilos de liderazgo pueden ser representados en cuatro sistemas:

El Sistema 1 está orientado a la tarea en el que tiene lugar un estilo autoritario de dirección altamente estructurado. Los Sistemas 2 y 3 son estados intermedios entre el 1 y el 4. Este último es un estilo de dirección orientado a las relaciones, fundamentado en el trabajo en equipo y la confianza mutua. Los estudios realizados posteriormente por Likert indican una gran discrepancia entre el sistema de dirección que usaban y el que ellos sentían debía ser el más apropiado. El Sistema 4 era visto como el más pertinente pero muy poco utilizado en la realidad, lo que le lleva a afirmar que es un estilo ideal e irreal de liderazgo, puesto que no tiene en cuenta las diferencias culturales, las costumbres, tradiciones particulares, el nivel de educación, el estándar de vida o la experiencia en el oficio.

En la **Teoría X Teoría Y**, (McGregor 1960, 136) señala dos estilos de liderazgo, el autocrático y el democrático, que están asociados a principios de comportamiento humano. El estilo X parte de la teoría de que el ser humano es perezoso, por esta razón debe ser coaccionado y estimulado económicamente y de esta manera responderá efectivamente en el trabajo. El estilo Y se basa sobre el supuesto de que el ser humano por naturaleza es activo y ejerce control sobre sí mismo para alcanzar los objetivos propuestos.

La teoría de McGregor (1960, 138), indica que el comportamiento de las personas es el resultado de la naturaleza de la organización. Al estilo X se lo relaciona con las organizaciones tradicionalmente represivas, donde la autoridad es estricta con sus controles y la organización es rígida. Por otra parte, el estilo Y es se basa en estilos democráticos de toma de decisiones y autocontrol, lo que incrementa los niveles de motivación e integración en los subordinados, facilitando una mejor comunicación, obteniendo mejores resultados (Copers & Lybrand, 1994, 56).

Estos estilos definidos son el fundamento de la teoría, que indica que el rendimiento de la organización se relaciona con la satisfacción y la motivación de los colaboradores. “Las organizaciones y supervisores orientados a la Teoría Y producen un efecto diferente sobre el comportamiento de los dirigentes y en el medio ambiente de trabajo lo cual repercute en el aumento al máximo del rendimiento humano. No obstante, la evidencia empírica existente no sustenta profundamente esta teoría” (Fielder y Pearl 1992, 35).

1.3.3 Enfoque situacional.

El enfoque situacional plantea que no existe un estilo de liderazgo que sea mejor que otro, el que un estilo de liderazgo sea eficaz o no, depende de factores como la relación entre líderes y seguidores, la cultura organizacional y otros factores ambientales. Desde esta perspectiva se toma en consideración al líder, los seguidores y la situación. Según Chamorro (2005, 29):

Desde esta perspectiva, un solo estilo de liderazgo no puede ser aplicado en todas las situaciones cotidianas de una organización ya que varía de acuerdo con las diferentes personalidades y estados de ánimo de los miembros o seguidores, las reglas gubernamentales, la agenda de trabajo, el amplio rango y complejidad en el trabajo y cambios en la estructura organizativa, entre otros.

Tomando en cuenta lo arriba señalado, se puede decir que la interacción entre la conducta del líder, las personas del equipo y la situación en la que se encuentren inmersos son el objeto de estudio y desde este punto de partida, se

establece una relación causal que identifica el estilo de liderazgo adecuado para cada situación.

1.3.3.1 Teorías sobre el enfoque situacional

A continuación se detallan algunas teorías sobre el enfoque situacional:

La Teoría de Tannenbaum y Schmidt, es un modelo sobre la base del modelo de la Universidad de Michigan y la Universidad de Ohio, que se enfocan en la orientación a la tarea y a las relaciones, considerando que los líderes inclinados a la tarea son autoritarios y los que se inclinan las relaciones son democráticos.

En esta teoría se indica que los líderes influyen en sus seguidores: indicándoles qué deben hacer, cómo, cuándo hacerlo en el caso autoritario y compartiendo las responsabilidades con sus seguidores, involucrándolos en la planeación, ejecución de tareas para el caso democrático, Chamorro (2005, 36) menciona:

Antes de decidir cómo liderar a un grupo, el director debe tener en cuenta que el comportamiento de los subordinados también está afectado por un número de fuerzas tales como las variables de la personalidad, las expectativas que tiene sobre como su jefe actuará en relación con él. Un buen director tendrá en consideración estos factores y en función de ellos determinará qué clase de comportamiento deberá adoptar para posibilitar que sus subordinados actúen más eficazmente. Además de las fuerzas en mención, el director debe tener en cuenta ciertas características de la situación en general (las presiones del medio, la eficacia del grupo, la naturaleza del problema y la presión del tiempo) que también afectan su forma de dirigir. En suma, un líder exitoso es aquel que es profundamente consciente de tales fuerzas, las evalúa y decide la forma más apropiada de actuación.

El modelo Tridimensional de Liderazgo Eficaz, Hersey - Blanchard (1993), tiene por objetivo: describir el comportamiento del líder y examinar diferentes aspectos del liderazgo. Los autores plantean estilos de liderazgo y las demandas situacionales de un contexto específico, los mismos que se acoplan a las dimensiones de liderazgo ya esbozadas por la Universidad de Ohio, Chamorro (2005, 68) cita a: Hersey & Blanchard (1993) quienes mencionan que:

El estilo de liderazgo involucra algunas combinaciones de conductas, de tareas y de relaciones. La tarea comprende la manera cómo el líder organiza y

define los roles de los miembros del grupo, las actividades que cada uno debe hacer, al igual que el cómo y el cuándo deben ser realizadas (comportamiento directivo). En tanto que las relaciones hacen referencia a las relaciones personales que el líder mantiene con los miembros del grupo mediante la apertura de canales de comunicación y un constante apoyo socio emocional (comportamiento de apoyo).

Los cuatro estilos determinados por los autores Hersey & Blanchard (1993) son:

- a) Estilo Control: el líder emplea un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de apoyo.
- b) Estilo Supervisión: el líder emplea ambos tipos de comportamiento, dirección y apoyo. Mantiene una alta dirección, reconoce los avances de los subordinados y solicita sugerencias.
- c) Estilo asesoramiento: el líder recurre en gran medida al apoyo emocional y en menor grado a la dirección. Involucra a los colaboradores en los procesos de toma de decisiones y apoya sus esfuerzos.
- d) Estilo Delegación: delega en los colaboradores la toma de decisiones y disminuye su nivel de intervención.

En este modelo, el nivel de desarrollo de los seguidores también se relaciona con el estilo de liderazgo, Hersey & Blanchard (1993) establecen los niveles de desarrollo a partir de la competencia y dedicación. La competencia está dada por las habilidades, conocimientos y experiencias que tiene una persona al realizar una actividad específica y la dedicación es la motivación y confianza que la persona tiene hacia esa actividad.

Según los autores Hersey & Blanchard (1993), los niveles de desarrollo que surgen de los colaboradores son cuatro:

Nivel de desarrollo 1 (D1): las personas que se ubican en este nivel por lo general son “novatos” quienes se inician en una actividad, bastante motivados, pero su nivel de competencia es bajo.

Nivel de desarrollo 2 (D2): las personas han aprendido a realizar la tarea, pero las dificultades generan en ellas desmotivación. Este nivel se caracteriza por niveles bajos de competencia y dedicación.

Nivel de desarrollo 3 (D3): las personas alcanzan niveles adecuados, pero no confían en sus propias capacidades, lo cual incide en una motivación condicionada por los éxitos y fracasos.

Nivel de desarrollo 4 (D4): las personas están altamente motivadas y con un elevado nivel de competencia.

Para este modelo se necesita conocer el nivel de desarrollo de los seguidores en una situación específica y seguir la curva del modelo, para lo que el líder debe tener la capacidad de diagnosticar la situación y la flexibilidad de estilo, por lo que Hersey & Blanchard (1993) proponen estos pasos para realizar el diagnóstico:

1. Identificar una función o actividad concreta.
2. Determinar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar la tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia del colaborador con respecto a las habilidades y conocimientos.
4. Evaluar el nivel de motivación y autoconfianza de la persona con respecto a esa función.
5. En función del nivel de competencia y dedicación, diagnosticar el nivel de desarrollo y a partir de éste, el estilo de liderazgo.

Diana Chamorro (2005, 69), sobre la flexibilidad del estilo señala:

En cuanto a la flexibilidad del estilo, los investigadores sugieren que éste debe adaptarse al proceso de madurez de los seguidores. Al ir aumentando la madurez hacia niveles medios, el líder puede proporcionar mayor apoyo, permitir una mayor participación y disminuir, de manera progresiva, la dirección a medida que los seguidores muestren mayor madurez hasta llegar a la delegación de responsabilidades.

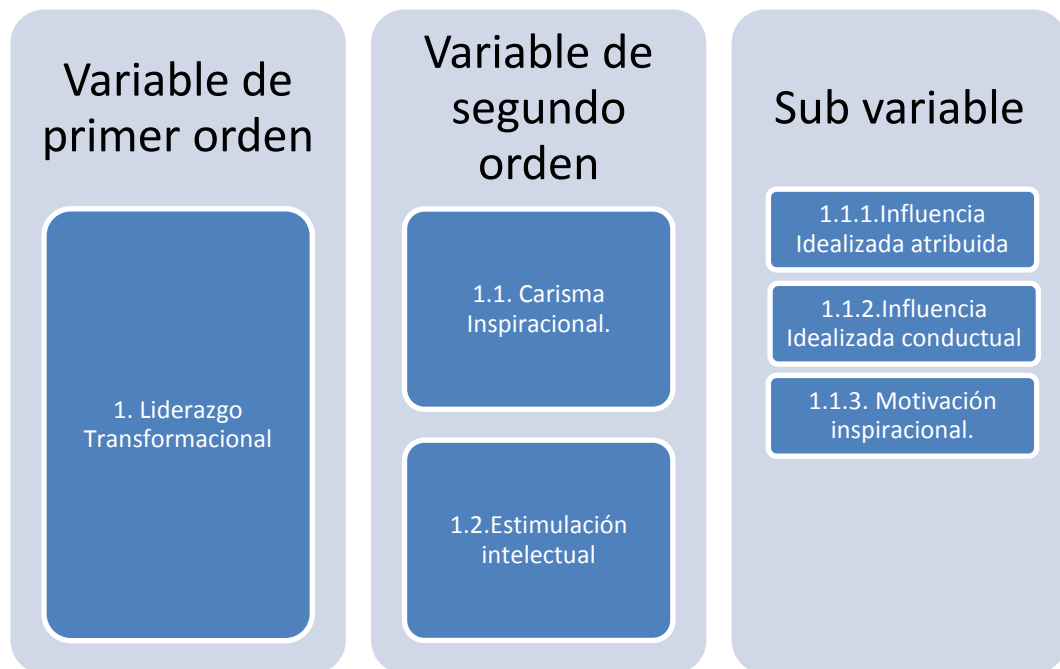
La teoría de Bass y Avolio (2000, 79), toma en cuenta al líder, el seguidor y la situación, esta teoría de liderazgo llamada de rango total de Bernard

Bass y Bruce Avolio (2000), considera tres estilos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez-Faire.

El Liderazgo Transformacional es un proceso que se da entre el líder y el seguidor, el líder transformacional se caracteriza por ser carismático, por lo que los seguidores se identifican con el líder, es intelectualmente estimulante, es fuente de inspiración a través de desafíos y persuasión, finalmente, considera a los seguidores individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (Bass y Avolio 2000, 17).

Para este estilo de liderazgo Bass y Avolio (2000), presentan cinco factores de liderazgo como se indica en la siguiente ilustración:

Ilustración 1: Factores del liderazgo Transformacional



Fuente: B. Bass y Avolio (2000)
Elaborado por: Jorge Naranjo G.

a) Carisma Inspiracional.

El líder con alta calificación en este factor da a sus seguidores un objetivo claro que les estimula a seguir con las metas propuestas, una visión de futuro que permite que los seguidores se sientan

parte de la organización, y un modelo de conducta ética, con los que el seguidor se pueda identificar.

b) Influencia idealizada atribuida

El líder es respetado, admirado (se ha ganado a los seguidores en base a su forma de ser y actuar) y tiene la completa confianza de sus seguidores, convirtiéndose en modelo de identificación e imitación para los mismos.

c) Influencia idealizada conductual

La conducta que muestra el líder transformacional sirve como modelo para los seguidores o colegas, se presenta como una persona considerada con las necesidades de los otros miembros de la organización por encima de sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

d) Motivación inspiracional.

El líder transformacional desarrolla e implementa una visión organizacional, señalando claramente las metas que debe cumplir cada uno de los seguidores, y delineando el camino para alcanzarlas, de esta manera empodera a los seguidores y éstos a su vez sienten mayor confianza en las tareas que realizan.

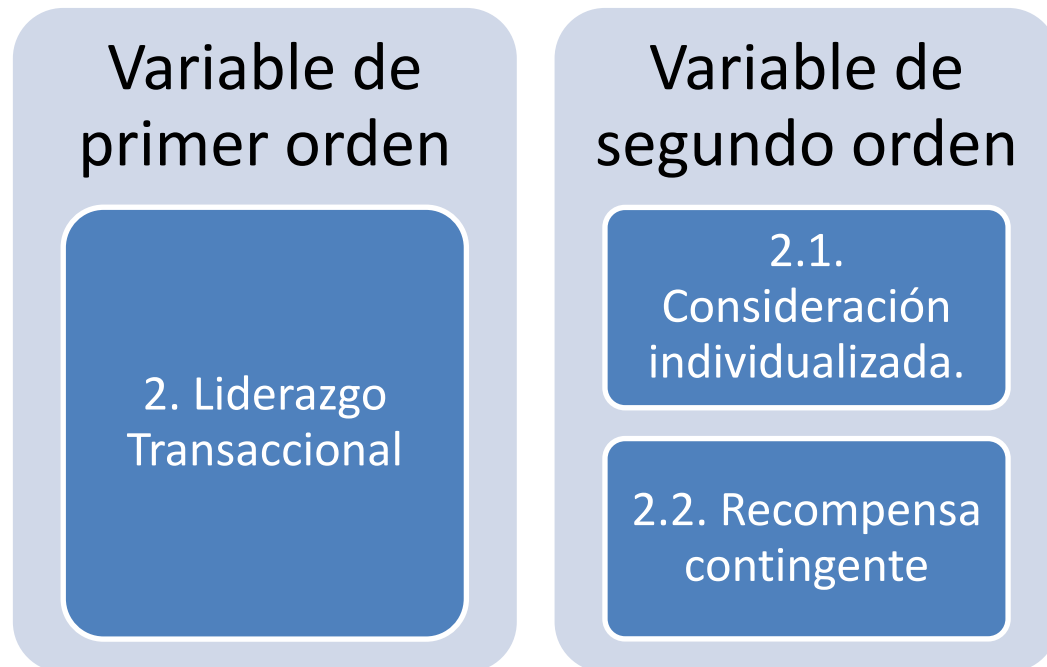
e) Estimulación intelectual.

El líder transformacional ayuda a los seguidores a cuestionar sus métodos rutinarios para la solución de problemas y a mejorar la metodología que utilizan para la solución de los mismos, buscando cada vez mejorar sus procedimientos.

El Liderazgo Transaccional es el que se enfoca en la transacción o contrato existente con el seguidor, en donde el seguidor puede alcanzar sus necesidades si su desempeño corresponde a su contrato con el líder, este liderazgo está constituido por la recompensa contingente y la dirección por excepción (Bass y Avolio 2000, 18).

Para este estilo de liderazgo Bass y Avolio (2000), presentan los factores de liderazgo como se indica en la siguiente ilustración:

Ilustración 2: Características de Liderazgo Transaccional.



Fuente: B. Bass y Avolio (2000)
Elaborado por: Jorge Naranjo G.

a) Consideración individualizada.

El líder transaccional prioriza el conocimiento de las necesidades de cada seguidor, y trabaja constantemente para desarrollar el potencial de los mismos. El líder se presenta constantemente en el trabajo del seguidor.

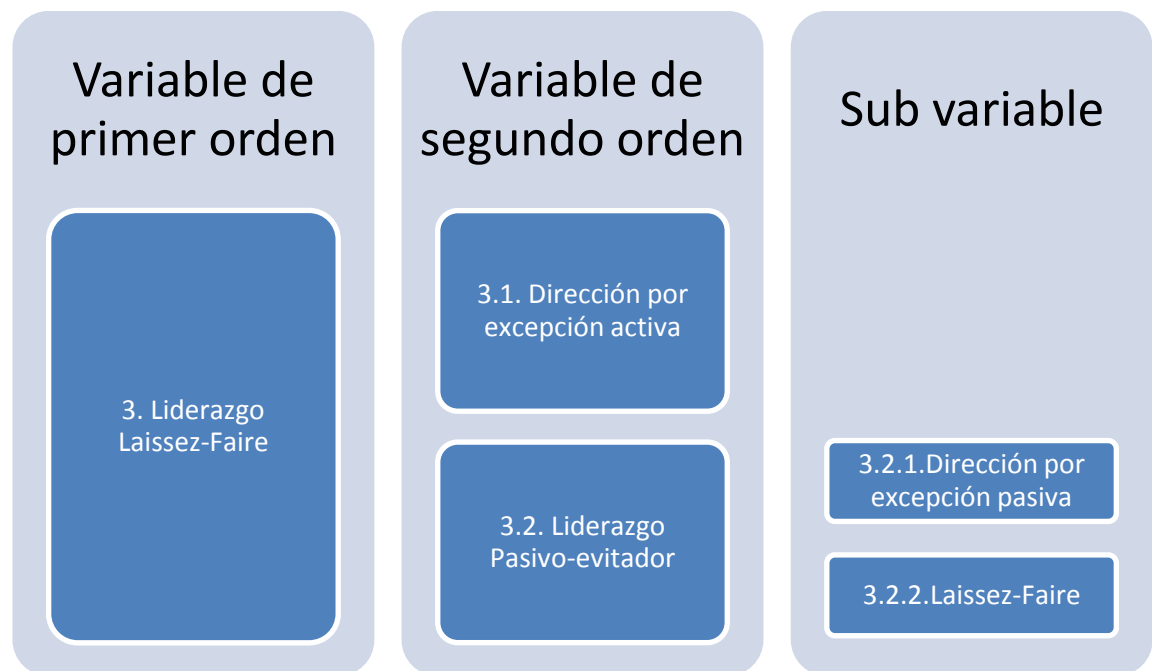
b) Recompensa contingente.

El líder transaccional deja muy claro lo que se espera que hagan los seguidores, y lo que se les dará si alcanzan los niveles esperados de desempeño, por lo que de esta manera el líder transaccional presenta una recompensa asociada a un trabajo bien realizado.

El Liderazgo Laissez-Faire se da cuando los líderes no quieren influir en los seguidores, no cumplen con la supervisión, y desconfían de su habilidad para dirigir. Sobrecargan de responsabilidades a los empleados, no son claros al asignar metas, no toman, ni ayudan a tomar decisiones.

Para este estilo de liderazgo Bass y Avolio (2000), presentan los factores de liderazgo como se indica en la siguiente ilustración:

Ilustración 3: Factores de Liderazgo Laissez-Faire



Fuente: B. Bass y Avolio (2000)
Elaborado por: Jorge Naranjo G.

a) Dirección por excepción activa.

El líder Laissez-Faire tiene como su principal función, el monitorear la ejecución de las tareas que hacen los seguidores, en busca de errores o fallas, de esta manera corrige los mismos para tratar de mantener los niveles de desempeño esperados.

b) Liderazgo Pasivo-evitador.

El líder Laissez-Faire realizará una acción correctiva cuando los problemas que se presentan son sumamente graves, o puede que

no realice ninguna acción para resolver los problemas para tener que evitar el tomar decisiones.

Bass y Avolio (2000) plantean que el líder transformacional contiene además de las Cuatro I's (características del liderazgo transformacional), las conductas de liderazgo transaccional, considerando la eficacia del líder en la capacidad de usar cualquiera de estos estilos de liderazgo según sea la necesidad. Este modelo está conformado por tres dimensiones:

- a) La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- b) La dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- c) La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo.

Para este modelo de liderazgo es importante decir que los autores claramente señalan que no existe el estilo correcto o incorrecto, el estilo de liderazgo dependerá del líder, las metas planteadas, la situación y las habilidades de los seguidores. Pero cabe señalar que cada organización es un sistema diferente por lo que el estilo de liderazgo debe ser coherente con el tipo de organización.

1.4 Cambio Organizacional.

Para la organización de estudio es importante tener en cuenta que como nos indican Vega y Zabala (2004, 100):

En periodos de cambios rápidos, a gran escala y discontinuos, se requieren de transformaciones organizacionales más profundas, las que son habilitadas con mayor éxito por líderes transformacionales, ya que son los únicos que poseen el repertorio conductual requerido” (Pansegrouw, 1996, en Hersey, Blanchard y Jonhson, 1998). Pansegrouw define el Liderazgo Transformacional con relación a este cambio cultural, a saber: “proceso de influencia deliberada de parte de un individuo o grupo para suscitar un cambio discontinuo en el estado actual y en el funcionamiento total de la organización. El cambio está impulsado por una visión basado en un conjunto de creencias y valores que urge a los miembros a que piensen y perciban en forma diferente y que desempeñen nuevas acciones y papeles organizacionales” (en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, pág. 525). De esta manera, estos líderes cambian la

cultura organizacional, transformando la base de lo que puede y está permitido hacer y hablar. Esto obviamente cambia el sesgo social y la trama de realidad, lo que en definitiva transforma la autoidentidad y la autodefinición de grupo, y se refleja en cambios de las reglas, significados compartidos, normas de trabajo de grupo, creencias ideológicas, religiosas, morales, éticas y de naturaleza humana.

Por estos motivos Contreras y Barbosa (2013, 153) nos indican que se plantea la necesidad de trascender de un liderazgo transaccional más propio de ambientes estables con mayor posibilidad de predicción, a un liderazgo transformacional donde la inestabilidad y la incertidumbre son habituales. Para esto se debe indicar que la empresa Global Enginnering S.A. por el giro del negocio siempre se encuentra en constante cambio, por lo que es imprescindible para la organización tener alineados los estilos de liderazgo.

Contreras y Barbosa (2013, 154) nos indican que:

Entender el cambio organizacional en la actualidad implica por una parte reconocer las características que le son propias y considerar la evolución de los modelos que han sido estructurados a partir de las distintas aproximaciones conceptuales, y por otra, describir con base en los avances teóricos de los sistemas complejos, cuáles serían las características del liderazgo que demandan las condiciones actuales del entorno en el que se encuentran inmersas las organizaciones. Con base en lo anterior, se postula que el liderazgo tradicional, más orientado hacia un estilo transaccional (centrado en la tarea), puede resultar insuficiente para facilitar el cambio organizacional y que dadas sus características, el liderazgo transformacional, podría favorecer la adaptación de la organización -como sistema-, a las actuales condiciones del entorno.

El liderazgo transformacional estaría más acorde con la perspectiva del cambio, pues una de sus características fundamentales es la de promover el desarrollo de competencias en la organización, en el cual cada uno contribuya al cambio organizacional (Seidman y Mc Cauley 2011, 47). Mientras los líderes transformacionales tienen la habilidad de cambiar la perspectiva de sus colaboradores, motivar e inspirar (Blanchard 2009, 36), los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas (Bass y Avolio 2000, 175), estos últimos, más acordes con la visión tradicional del cambio (Contreras y Barbosa 2013, 159).

Para Contreras y Barbosa (2013, 160) es muy importante la innovación en donde el cambio es continuo, como lo indican a continuación:

A diferencia de los líderes transaccionales que reconocen la importancia de la cultura organizacional para estimular la innovación como parte de un cambio continuo, los líderes transformacionales modifican la cultura promoviendo el compromiso, la lealtad y la motivación hacia la innovación a nivel individual y grupal. Ellos logran promover ambientes para la innovación a través de la interpretación de los símbolos y la cultura organizacional (Jaskyte, 2004; Martins & Martins, 2002).

1.5 Las Generaciones.

Esta investigación busca identificar las características de liderazgo de los gerentes de la generación *baby boomers*, debido a que los Gerentes de la Matriz y las Sucursales de la empresa Global Engineering S.A. pertenecen a este grupo generacional, resulta importante identificar literatura de autores que han investigado y tratado el tema de las generaciones, entre ellos Zemke quien describe algunas características particulares de cada generación. Y sobre esta base, poder definir a que estilo de liderazgo pertenecen los diferentes Gerentes objeto de estudio e identificar si sus características son similares o no.

1.5.1 Concepto de Generaciones.

Existen varios conceptos sobre las generaciones, pero uno que se ajusta más a las organizaciones actuales es el de Jim Ogg y Bonvalet (2006, 25), que indica: “generación es un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”. Para complementar este concepto, Almeida Guzmán (2014, 4) tomando el concepto de Ogg menciona:

Este concepto enfatiza a la generación en un grupo de edad con sus propias características y vivencias que los diferencia de los otros grupos de edades. Sin embargo no solo la edad es importante en esta definición sino también las experiencias formativas, identificadas como un conjunto de vivencias históricas compartidas lo que a su vez se enlazan con principios compartidos de visión de la vida, valores comunes y contexto en que se desarrolla una generación determinada.

Adicionalmente, cabe recalcar, que las generaciones son un tipo de segmentación, en el que se agrupa a los individuos cuando sus características son similares, en este caso hablamos de experiencias y vivencias que de alguna

manera han marcado a un conjunto de personas en un rango de tiempo determinado. Al hablar de características, nos referimos a comportamientos, rasgos, valores entre otros, que los hacen tener algo en común.

1.5.2 Tipos de generaciones.

A continuación se presenta una pequeña descripción de las generaciones, basados en la teoría de Zemke (2013, 37), la misma que las divide en cuatro grupos: los veteranos, baby boomers, generación X y nexters.

1.5.2.1 Los veteranos

Son considerados en esta generación los nacidos entre 1922 y 1943, estas personas llegaron a la mayoría de edad en la época de la peor crisis económica conocida como la Gran Depresión y el inicio de la Segunda Guerra Mundial, esta generación representa una riqueza de tradiciones y sabiduría. Se han convertido en una fuerza estabilizadora en las organizaciones gracias a su conocimiento y experiencia. (Zemke 2013, 22)

La tecnología aparece en la vida de los miembros de esta generación, con artículos como el teléfono, la televisión, los vehículos, dentro de los valores más importantes para esta generación están: dedicación, sacrificio, respeto, contacto y responsabilidad. Por otra parte esta generación no abre sus horizontes, no aceptan presiones no están predispuestos al cambio.

1.5.2.2 La generación X

Son los nacidos entre los años de 1960 y 1980, según Hughes (2007), citado por Almeida (2014, 4) esta generación:

“crecieron durante la era del escándalo Watergate, la crisis energética, más altas tasas de divorcio, MTV y los adelgazamientos corporativos por lo no creen en la seguridad del empleo; para ellos la seguridad del empleo viene del tener el tipo de habilidades que lo vuelven atractivo a uno para una organización, están más comprometidos con su vocación que con una organización específica. Como grupo tienden a tener conocimientos tecnológicos, independientes y escépticos de las instituciones y la jerarquía. Son emprendedores y aprecian el

cambio. Buscan balance en sus vidas más que las generaciones precedentes, trabajan para vivir más que vivir para trabajar.”

Esta generación es considerada por algunos autores como pragmática, ya que son los que vivieron el cambio del modelo familiar, ya que las madres de los individuos de esta generación empezaron de forma masiva a trabajar para poder llevar más recursos a los hogares.

1.5.2.3 Los Nexters.

Esta generación es considerada a partir de las personas que nacieron desde el año de 1980 en adelante, estos son los “nativos digitales”, según Amparo Díaz (2010, 27):

“Son la primera generación de jóvenes que han crecido en un entorno de colaboración e interactividad y con todas las comodidades. Son personas que no tienen miedo al cambio y que pueden fácilmente cambiar de trabajo. Sus principales características son la falta de lealtad con sus empleadores, multifacéticos, creativos, celebran la diversidad y son optimistas. Son individualistas y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social”

Esta generación como se mencionó es optimista, esto puede ser el resultado de que los padres de esta generación tomaron como tarea llevar a su generación a la edad adulta, son los hijos de mamás del soccer y papás de las Ligas Pequeñas. No creen en las premisas de las categorizaciones raciales y sexuales, que en algún grado eran aceptadas por las otras generaciones, esto podría ser ya que es una generación con muchas oportunidades en cuanto a comunicación y acceso a la información principalmente por las facilidades que presta el Internet (Zemke 2013, 23).

Es importante indicar, que los nacidos en los límites de cada generación, comparten ciertas características de las dos generaciones (Almeida Guzmán 2014, 5): “Según los expertos aquellos nacidos dentro de las “fronteras” de las generaciones forman un puente entre las mismas pues al no encajar claramente dentro de ninguna generación muestran rasgos de ambas generaciones”.

1.5.2.4 Los baby boomers.

Cabe indicar que la generación de los baby boomers cronológicamente iría entre la generación de los veteranos y la generación X, pero consideramos a los baby boomers al final ya que para nuestro propósito, se necesita conocer más a esta generación en cuanto a sus características, rasgos y valores.

La generación de los baby boomers, según Zemke (2013, 22), son los nacidos entre los años de 1943 y 1960, son también conocidos como los “bebés de la posguerra”, están envejeciendo y jubilándose de sus trabajos, prefieren no ser vistos como “el problema” en las oficinas, aunque frecuentemente lo son.

Entre las principales características que posee esta generación, Wondy (2005, 246), señala que, valores como: la disciplina, el respeto a los demás el orden son muy importantes para los baby boomers, además, se caracterizan por su estabilidad laboral, lealtad a la organización, prefieren trabajos de tiempo completo, bajo ausentismo y organizaciones jerárquicas. Esto los ha convertido en un grupo atractivo para el reclutamiento, por la demanda de profesionales capacitados que está aumentando en los países desarrollados y, al contratar a baby boomers, se reducen los costos de capacitación por la experiencia que tienen y las habilidades que poseen. La reincorporación de estas personas en el campo laboral fue directa en vista de sus conocimientos en el desarrollo de sus funciones y actividades, siendo necesario poco o ningún entrenamiento, constituyendo un factor importante para las empresas en la reducción de costos de capacitación del personal (Mondy 2005, 246).

Según Almeida Guzmán (2014, 18), sobre la base de su investigación realizada de la generación de los baby boomers en su artículo: Trayectoria profesional de la Generación de los Baby Boomers, en la que compila los rasgos, características y valores de esta generación, los mismos que se detallan a continuación:

Rasgos de los baby boomers.

- ✓ Optimistas,
- ✓ Altamente Competitivos,

- ✓ Derechos civiles, de la mujer, de reproducción y de la madre tierra,
- ✓ Generación “Mi”, Interesados en casa, hijos y familia,
- ✓ Extrema lealtad a una organización y olvido de la vida social como elemento sinérgico en pos de la organización,
- ✓ Consideran al jefe con respeto a la propia autoridad, siguen el mensaje corporativo “mantén tu cabeza agachada y has un buen trabajo para ascender”,
- ✓ Entregaron toda su existencia en función al trabajo, descuidando su vida personal,
- ✓ El trabajo es lo más importante,
- ✓ No se muestran reticentes a las horas extras,
- ✓ Identidad basada en el trabajo y leales (workaholics),
- ✓ Aspira al crecimiento vertical (carrera profesional dentro de la misma empresa, se considera responsable de ella,
- ✓ Valoran los desafíos y que se premie el esfuerzo a través de estándares meritocráticos,
- ✓ Valoran las relaciones cara a cara, no se comunica exclusivamente con medios electrónicos,
- ✓ En el plano psicológico tienen el deseo de trascender,
- ✓ Valoran los símbolos de estatus,
- ✓ Mayor poder adquisitivo, compra de productos con valor agregado,
- ✓ Vida sana y activa, los productos deben reflejar estos requisitos. Ej: los automóviles se deben ser versátiles para abarcar una amplia gama de actividades personales y familiares,
- ✓ Menos "reacios al riesgo" y una mayor predisposición a experimentar con nuevas tecnologías,
- ✓ Resistencia psicológica al envejecimiento, rechazo a todo producto o características de productos que se relacionen con "envejecer", no se los debe llamar "viejos".

Características de los “baby boomers” (Zemke 2013)

- ✓ Experimentadores,

- ✓ Individualistas, Buscan la auto gratificación,
- ✓ Creen en el crecimiento y desarrollo personal,
- ✓ Espíritu libre,
- ✓ Su característica principal es que la gran mayoría obtuvieron títulos universitarios,
- ✓ Ingresaron al mercado laboral como mano de obra altamente calificada, con una estima de gran confianza,
- ✓ Es una generación que aún sigue activa en el mercado laboral y conviven a diario con otras generaciones,
- ✓ Se consideran el centro de atención,
- ✓ Tienden a ser optimistas,
- ✓ Aprendieron de trabajo en equipo en la escuela y hogar,
- ✓ Creyentes de la espiritualidad y significado de la vida.

Valores básicos de los “baby boomers”

Optimismo, espíritu de equipo, satisfacción personal, salud y bienestar, crecimiento personal, juventud, trabajo y compromiso.

Patrones de conducta de los “baby boomers” en el trabajo

Virtudes: Orientados al servicio, conductistas, deseosos de hacer trabajo de más, buenos con las relaciones, deseosos de complacer, buenos miembros de equipo.

Defectos: No se preocupan de manera natural por el presupuesto, incómodos con el conflicto, reacios a oponerse a sus padres, tienden a anteponer el proceso al resultado, centrados en sí mismos.

Motivaciones: Darles reconocimiento público, la oportunidad de probarse a sí mismos y su valor, incentivos que les den estatus (ej: viajes de trabajo en primera clase), asistirlos en la tarea de ganar reconocimiento dentro de la organización, escuchar sus sugerencias y buscar el consenso, premiar su compromiso con el trabajo.

Mensajes que motivan a los “baby boomers”: “Usted es importante para nuestro éxito.”; “Aquí lo valoramos.”; “Su contribución es original e importante.”; “Lo necesitamos.”; “Lo apruebo.”; “Usted es un empleado valioso.”

1.6 Realidad actual de la organización.

Global Engineering S.A. tiene 27 años de experiencia trabajando como contratista clave para varios socios estratégicos a largo plazo, la experiencia en ingeniería de la empresa abarca proyectos en los sectores civil, tecnología de la información, eléctrico y electrónico, entregas programadas, suministro de material perecedero además del punto fuerte; importaciones diarias de los Estados Unidos, Canadá y Europa y exportaciones a Europa, África y América del Sur y desde hace cinco años viene trabajando en proyectos de Energía Renovable.

La experiencia, además de un servicio personalizado para cada cliente, hace que Global Engineering S.A., sea un compañero de negocios integral ideal. Global Engineering S.A., siempre ha buscado mejorar el servicio proporcionado a sus clientes convirtiéndose en una compañía estratégica, siendo capaz de dar el mejor servicio incluyendo precios con descuento, entregas expeditas, consejos y soporte técnico.

Los productos de Global Engineering S.A. se rigen por los más altos estándares de calidad, y son hechos e integrados de acuerdo con las normas de calidad ISO 9001:2000 Quality Management Standards.

La empresa Global Engineering S.A., se encuentra domiciliada en el Ecuador desde el 10 de agosto del 2011. La empresa se ha dedicado realizar proyectos de aviación y aeronáutica. En el Ecuador por el giro del negocio, el 100% de los contratos que realiza son con el estado. A inicios del 2013, la dirección de la empresa en su casa matriz tomó la decisión de realizar inversiones en proyectos de energía renovable en el Ecuador.

La misión de la empresa es: “Valorar las necesidades de nuestros clientes para convertirnos en un suministrador aprobado y "partner" con el que cada cliente pueda contar para cualquier necesidad que pudiera surgir” (Global Engineering S.A. 2010, 5).

La visión actual es: “Convertir a Global Engineering en la empresa integradora, líder del mercado, comercializando los mejores bienes y servicios

con altos estándares de calidad y respetando el medio ambiente” (Global Engineering S.A. 2010, 6).

Los valores que la empresa Global Engineering (2010, 7) promulga son:

- Iniciativa
- Determinación
- Apertura
- Confianza
- Seguridad
- Credibilidad
- Legalidad
- Puntualidad
- Calidad
- Justicia
- Responsabilidad
- Libertad
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Respeto

Capítulo segundo

2 Identificación y análisis de características de liderazgo de los Gerentes de la empresa Global Engineering S.A.

2.1 Introducción.

En ese capítulo se identifican las características de liderazgo de los gerentes de la generación de los “baby boomers” de la empresa Global Engineering S.A, usando herramientas creadas para identificar y analizar los estilos de liderazgo según la teoría de Rango total diseñada por Bass y Avolio (2000), y adaptadas al español y al entorno latinoamericano por Vega y Zabala (2004).

Como base para este estudio se utilizó el modelo de la encuesta Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X) versión corta, adaptada por Vega y Zabala (2004), en sus versiones para líderes y seguidores, misma que se aplicó sobre las muestras calculadas para esta investigación en las cuatro oficinas de la empresa Global Engineering S.A.

Se desarrolla además, un procedimiento para probar la hipótesis y los objetivos planteados para la presente investigación, analizando posteriormente los resultados obtenidos de la investigación, para finalmente plantear una propuesta de implementación de herramientas administrativas que permitan tener mejores resultados a la organización y lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos.

2.2 Diseño de la investigación.

La metodología de la investigación se describe detalladamente en el planteamiento metodológico de la investigación (Anexo 1), sin embargo, a modo de resumen se puede indicar que al estudio se lo define como exploratorio, descriptivo y correlacional. Exploratorio ya que hay poca información acumulada y sistematizada. Descriptivo, pues se analizará varios tipos de información tanto

cuantitativa y cualitativa, además de que se busca describir las características de las personas sobre la base de los resultados obtenidos del estudio. Correlacional, ya que se establece las relaciones que existen entre las distintas variables.

Por otra parte, el diseño de investigación corresponde a un diseño no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables, solo se observan los fenómenos en su contexto natural, por lo que no hay ninguna clase de estímulo para provocar algún determinado comportamiento. Este estudio es transversal, porque los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único, tomando en cuenta el mismo grupo de personas.

2.2.1 Descripción de la Herramienta.

La herramienta de Bass y Avolio (2000) el MLQ 5X forma corta, tiene tres factores de primer orden: Liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador, y estos a su vez tienen nueve variables de bajo orden como lo indican Carolina Vega y Gloria Zabala (2004, 126):

El Liderazgo Transformacional está conformado por las variables Carisma/Inspiracional (la que a su vez contiene a las subvariables Influencia Idealizada Atribuida y Conductual, y Motivación Inspiracional) y Estimulación Intelectual. Por su parte, el Liderazgo Transaccional se compone de las variables Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. Finalmente, el Liderazgo Correctivo/Evitador, está formado por la Dirección por Excepción Activa y el Liderazgo Pasivo/Evitador (dentro del cual se encuentran la Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire). Además, el cuestionario incluye variables con reactivos que evalúan consecuencias organizacionales que se han asociado al Liderazgo Transformacional. Estas son: Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción.

Para una mejor comprensión del texto anterior a continuación se presenta un cuadro explicativo de las variables, escalas y siglas del MLQ 5X forma corta de Bass y Avolio (2000) elaborado por Vega (2004, 127):

Tabla 1: Modelo Jerárquico de 9 variables:

Variable de Primer Orden	Variable de Segundo Orden	Escalas de Variable	Siglas
Liderazgo Transformacional	1.Carisma/Inspiracional.	1.Carisma:	
		1.1. Influencia Idealizada Atribuida.	II(A)
		1.2. Influencia Idealizada Conductual.	II(C)
	2.Estimulación Intelectual.	2.Motivación Inspiracional.	MI
Liderazgo Desarrollo/Transaccional	3.Consideración Individualizada.	3.Estimulación Intelectual.	EI
	4.Recompensa Contingente.	4.Consideración Individualizada.	CI
Liderazgo Correctivo/Evitador	5.Dirección por Excepción Activa.	5. Recompensa Contingente	RC
	6.Liderazgo Pasivo/Evitador	6. Dirección por Excepción Activa	DPEA
		7. Dirección por Excepción Pasiva.	DPEP
		8. Laissez-Faire.	LF

Fuente: B. Bass y Avolio (2000)

Elaborado por: Vega (2004, 127)

Dentro de la teoría de esta herramienta aparecen las llamadas consecuencias organizacionales, estas forman parte del MLQ 5X y sirven como factores adicionales que nos dan pautas para conocer más a fondo las características de los encuestados. Las consecuencias organizacionales obtenidas del MLQ 5X serán: esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.

El instrumento base que usaremos para el estudio será el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), es un test creado por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000), para medir las variables de liderazgo del Modelo de Liderazgo de Rango Total también creado por los mismos autores. Cabe recalcar que los autores de esta herramienta en el año 2000 mejoraron dicha herramienta y la nombraron MLQ 5X forma Corta que está compuesta por 45 preguntas. Dicho cuestionario es un modelo que se compone de nueve variables, tres son de primer

orden, Liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador (Bass y Avolio 2000).

Las dos primeras están correlacionadas entre sí, mientras que la última es una variable independiente. Dentro de la variable de primer orden, llamada Liderazgo Transformacional, se encuentran las de segundo orden Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual. En la variable de primer orden denominada Liderazgo Desarrollo/Transaccional se encuentran las de segundo orden Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. Por último, en la variable Liderazgo Correctivo/Evitador contribuyen directamente la Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Pasivo/Evitador (Vega y Zabala 2004, 138)

A continuación presentamos un cuadro en el que se identifican todas las variables de esta teoría con sus respectivas siglas determinadas por Vega y Zabala (2004, 139):

Tabla 2: Variables MLQ

SIGLAS	Nombre
IIA	Influencia Idealizada Atribuida
IIC	Influencia Idealizada Conductual
MI	Motivación Inspiracional
C/I	Carisma/Inspiracional
EI	Estimulación Intelectual
LTF	Liderazgo Transformacional
CI	Consideración Individualizada
RC	Recompensa Contingente
LTR	Liderazgo Transaccional
DPEA	Dirección por Excepción Activa
DPEP	Dirección por Excepción Pasiva
LF	Laissez-Faire
LP/E	Liderazgo Pasivo/Evitador
LC/E	Liderazgo Correctivo/Evitador
E	Efectividad
S	Satisfacción
EE	Esfuerzo Extra

FUENTE: Estudio realizado.

ELABORADO POR: Jorge Naranjo G.

Vega y Zabala en el 2004 usan el MLQ 5X versión abreviada de Bass y Avolio, lo traducen al español y lo adaptan al contexto organizacional latinoamericano, por lo que elaboran dos cuestionarios, el uno que es una

autoevaluación del líder y el otro es una evaluación de los seguidores hacia sus líderes.

El MLQ evalúa las actitudes y los comportamientos que se relacionan con estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador. Al igual que Bass y Avolio, Vega y Zabala en su cuestionario usan la escala de Linkert, que es “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra” (Hernández, Fernández y Baptista 2010, 263). Por lo que se asignó una escala de 0 al 4, con el siguiente significado:

- ✓ 0 = Nunca
- ✓ 1 = Rara Vez
- ✓ 2 = A Veces
- ✓ 3 = A menudo
- ✓ 4 = Frecuentemente, sino siempre

A cada opción se le ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto, al escoger una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa que a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden (Vega y Zabala 2004, 140).

2.2.2 Definición de la Población y la muestra.

2.2.2.1 Población

“La población se refiere al objeto concreto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, y tendría vigencia para el período en el cual se proyecte la investigación” (Monsalve 2008, 57), por lo que, para este estudio son las personas que conforman la empresa Global Engineering S.A., tanto en la casa matriz (España) como en los diferentes sucursales de la empresa (Cuba, Venezuela, Ecuador), por lo que estadísticamente se estaría hablando de una población finita, ya que sus elementos pueden ser representados por un número entero.

2.2.2.2 Muestra

La muestra escogida para el estudio, fueron los Gerentes de la matriz y sucursales de la transnacional Global Engineering S.A., luego de un análisis realizado antes de la aplicación de esta herramienta, se determinó que los cuatro Gerentes, tanto de matriz como de las sucursales pertenecen a la Generación de los baby boomers, por lo que las edades de los mismos están entre los 55 a 72 años de edad y geográficamente se encuentran en España, Venezuela, Cuba y Ecuador. También se tomó en cuenta a los seguidores de las distintas oficinas para realizar el estudio, los mismos que fueron escogidos aleatoriamente.

A continuación se presenta una tabla con las edades y las oficinas a las que pertenecen los distintos gerentes:

Tabla 3: Oficinas y edad.

GERENTES DE OFICINAS	OFICINA	EDAD
	España	59
	Ecuador	68
	Cuba	62
	Venezuela	58

FUENTE: Estudio realizado.

ELABORADO POR: Jorge Naranjo G.

Por estos motivos se usó la muestra exhaustiva para los Gerentes de las distintas oficinas, ya que por no ser una cantidad muy grande de personas, para el caso de los Gerentes de las oficinas, se toma en cuenta el cien por ciento de los afectados por la investigación (Hernández, Fernández y Baptista 2010, 89). Y para los seguidores es el muestreo por conglomerados, como lo indica Webster (2000, 266): “Una población se divide en conglomerados a partir de los límites naturales geográficos o de otra clase. A continuación se seleccionan los conglomerados al azar y se toma una muestra de forma aleatoria con elementos de cada grupo”, ya que se va a tomar la muestra aleatoria de los seguidores de cada oficina en los distintos países.

Para calcular la muestra, como se mencionó anteriormente, se tomó en cuenta al 100% de los Gerentes (como muestra exhaustiva), es decir el tamaño de la muestra es igual al de la población, y para los seguidores se hizo una muestra estratificada de mandos medios, de los jefes y supervisores de cada oficina como se muestra en el siguiente gráfico:

Tabla 4: Muestra por oficina

No.	Oficina	Total Gerentes y mandos medios	Tipo	Muestra
1	ESP	6	Gerente Seguidor	1 5
2	VEN	4	Gerente Seguidor	1 3
3	CUB	3	Gerente Seguidor	1 2
4	ECU	3	Gerente Seguidor	1 2
TOTAL		16		16

FUENTE: Estudio realizado
ELABORADO POR: Jorge Naranjo G.

Para el cálculo de la muestra de los seguidores, utilizamos los datos que comúnmente son más utilizados para este tipo de estudios (Webster y García 2000, 271), que son: Desviación estándar (Desv Est) de 0,5, nivel de confianza (Z) al 95% que corresponde a un valor de 1,96 y un error muestral (E) de 0,05, como se muestra en el siguiente gráfico:

Tabla 5: Cálculo estadístico de muestra de seguidores

	OFICINA			
DESCRIP	ESP	VEN	CUB	ECU
n	4,95	2,98	1,99	1,99
N	5	3	2	2
Z	1,96	1,96	1,96	1,96
Desv Est	0,5	0,5	0,5	0,5
E	0,05	0,05	0,05	0,05

FUENTE: Estudio realizado.

ELABORADO POR: Jorge Naranjo G.

Dado que la población para el estudio de los seguidores es pequeña, el número de muestra es igual que el número de la población.

Por lo que, para el presente estudio se tomó un total de 16 muestras, de las que 4 corresponden a los Gerentes de cada oficina y 12 a los seguidores con cargos medios y altos de las distintas oficinas. A estos dos grupos se les aplicó la encuesta de Liderazgo MLQ 5X Corta de Bass y Avolio (2000), adaptada por Vega y Zabala (2004), la misma que tiene dos versiones, versión líder que es una autoevaluación al líder y versión clasificador que es la de evaluación de los seguidores.

2.2.3 Descripción del proceso de recolección de datos.

Para la recolección de los datos de este estudio se usó dos cuestionarios, que son el MLQ 5X corto de Bass y Avolio versión líder y seguidor, cabe mencionar que las versiones utilizadas para este estudio fueron los cuestionarios adaptados por Vega y Zabala en el 2004 que son una traducción, transculturización y adaptación de la versión original del MLQ 5X versión abreviada de Bass y Avolio, esto lo hicieron con la finalidad de tener una herramienta en español y que se adapte al entorno latinoamericano. Los mismos se encuentran detallados en el Anexo 2.

Esta herramienta adaptada por Vega y Zabala fue de mucha ayuda para este estudio ya que en su investigación hacen las pruebas necesarias para

determinar que los cuestionarios adaptados tienen validez estadística y han sido probados en entornos latinoamericanos.

Después de haber determinado la muestra se procedió a contactar telefónicamente con los Gerentes de la empresa Global Engenering S.A. de España, Cuba y Venezuela, a los mismos que se les explicó de que se trataba el estudio, indicándoles además que llenen los cuestionarios, enviados a través del correo electrónico, tanto los líderes como los seguidores. Debiendo una vez llenos remitir los cuestionarios, en cambio en la oficina de Ecuador se explicó personalmente la metodología del cuestionario.

Procediéndose de la siguiente manera de oficina en oficina para evitar demoras:

En la sucursal de Ecuador, fue la primera oficina en realizarse las encuestas, estas fueron cara a cara, se les aplicó la encuesta de uno en uno y se explicó cómo se debía llenar y que era una evaluación confidencial, se realizaron tres, una al Gerente General de la oficina (cuestionario MLQ 5X Líder) y dos a los seguidores (cuestionario MLQ 5X Clasificador), al Gerente de negocios y al Gerente Financiero.

Posteriormente se procedió a realizar las encuestas en la oficina de Venezuela, donde nuevamente se conversó telefónicamente con el Gerente General y cada uno de los seguidores seleccionados para este estudio, se les explicó la forma como deben llenar las encuestas y se les indicó que era una evaluación confidencial, se realizaron cuatro encuestas, una encuesta a la Gerente General de la oficina (cuestionario MLQ 5X Líder) y tres a los seguidores (cuestionario MLQ 5X Clasificador), al Jefe de Ventas, al Jefe del Departamento de Operaciones y al Jefe Financiero.

La siguiente oficina en realizarse el estudio fue la de Cuba, donde también se realizó inicialmente una conversación telefónica con cada uno de los sujetos que iban a formar parte de este estudio, se les explicó la forma en la que deben llenar las encuestas y se les indicó que era una evaluación confidencial, se realizaron tres encuestas, una encuesta al Gerente General de la oficina (cuestionario MLQ 5X Líder) y dos a los seguidores (cuestionario MLQ 5X

Clasificador), al Coordinador de Soporte Técnico y al Coordinador Administrativo Financiero.

Finalmente, se procedió a realizar las encuestas en las oficinas de España, donde nuevamente se conversó telefónicamente con el Gerente General y cada uno de los seguidores seleccionados para este estudio, se les explicó la forma como deben llenar las encuestas y se les indicó que era una evaluación confidencial, se realizaron seis encuestas, una encuesta a la Gerente General de la oficina (cuestionario MLQ 5X Líder) y cinco a los seguidores (cuestionario MLQ 5X Clasificador), al Jefe de Ventas, al Jefe de Proyectos, al Jefe del Departamento de Investigación y Desarrollo, al Jefe de del Departamento Técnico y al Jefe Financiero.

Cabe indicar que hubo bastante agilidad en el envío de los cuestionarios, ya que en su gran mayoría enviaron el mismo día, solamente tres encuestas se demoraron más de un día, pero con un máximo de tres días.

2.2.4 Análisis estadístico

Para procesar los datos del presente estudio, se utilizó Microsoft Excel 2010, programa en el que se realizó la tabulación y todos los cálculos para el análisis y desarrollo de esta investigación, en la que se utilizó estadística descriptiva para conocer medidas de tendencia central, medidas de dispersión, y gráficos de barra para conocer los promedios en los estilos de los Gerentes.

Para la determinación de la muestra de los seguidores, utilizamos los datos que comúnmente son más utilizados para este tipo de estudios, que son: Desviación estándar (Desv Est) de 0,5, nivel de confianza (Z) al 95% que corresponde a un valor de 1,96 y un error muestral (E) de 0,05.

Una vez realizadas las encuestas se procedió a tabular según la tabla presentada por Vega y Zabala que indica a que característica de liderazgo pertenece cada una de las preguntas, con esto se procedió a contabilizar cuales son los puntajes para cada una de las características de liderazgo que son: LTF= Liderazgo Transformacional, IIA= Influencia Idealizada Atribuida, IIC=

Influencia Idealizada Conductual, MI= Motivación Inspiracional, C/I= Carisma/Inspiracional, EI= Estimulación Intelectual, LTR= Liderazgo Transaccional, CI= Consideración Individualizada, RC= Recompensa Contingente, LC/E= Liderazgo Correctivo/Evitador, PEA= Dirección por Excepción Activa, DPEP= Dirección por Excepción Pasiva, LF= Laissez-Faire, LP/E= Liderazgo Pasivo/Evitador.

Para la prueba de la Hipótesis se utilizaron los promedios de los estilos de liderazgo de los Gerentes de las diferentes oficinas de la empresa Global Engineering S.A., para ver cuáles son las características predominantes en la organización.

Se utilizó la prueba t de Student, para establecer valores máximos y mínimos de los promedios de las características de liderazgo para de esa manera poder conocer si los Gerentes de cada oficina tienen las mismas características y también se promediaron los valores resultantes de cada estilo de liderazgo para conocer si son eficaces para la realidad de la organización.

2.3 Análisis de resultados

A continuación se presenta un análisis de los resultados obtenidos sobre la base de la investigación:

2.3.1 Análisis de la Hipótesis.

H₀: Las características de liderazgo de los gerentes pertenecientes a la generación de los baby boomers tanto de casa matriz y de las subsidiarias son similares.

H₁: Las características de liderazgo de los gerentes pertenecientes a la generación de los baby boomers tanto de casa matriz y de las subsidiarias no son similares.

Sobre la base del estudio realizado a los Gerentes de las distintas oficinas de la empresa Global Engineering S.A, con la Herramienta MLQ 5X Corta, se analizaron las características de liderazgo de cada uno de los Gerentes con una

autoevaluación de los mismos y evaluaciones de los seguidores, con lo que se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 6: Características de liderazgo

CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO	PROMEDIO POR GERENTE				VALORES	
	ESP	VEN	CUB	ECU	VAL MIN	VAL MAX
TRANSFORMACIONAL	1,74	3,45	1,77	3,48	2,09	3,14
TRANSACCIONAL	2,00	3,43	1,36	3,50	2,00	3,14
CORRECTIVO/EVITADOR	2,50	1,65	2,30	1,20	1,59	2,23

FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

ELABORADO POR: Jorge Naranjo G.

De los cuestionarios realizados, luego de la tabulación de los datos, sacamos los promedios de cada Gerente de oficina, tomando en cuenta las autoevaluaciones y las evaluaciones de los seguidores, como podemos ver en la tabla anterior cada Gerente de oficina tiene un puntaje que evalúa sus características de liderazgo, siendo las de mayor puntaje las que predominan en cada uno.

Para la comprobación de H_0 usamos la fórmula de T de student ya que se trata de una muestra menor a 30, para este cálculo usamos un grado de libertad de 15 con un intervalo de confianza del 95%, lo que nos dio un valor $t = 2,131$ para cada uno de los estilos de liderazgo, lo que reemplazando en la formula y al ser una distribución T de dos colas nos dio como resultado un rango de valores, llamados en la tabla como: máximo y mínimo, que representa el rango en el que se deberían encontrar los datos obtenidos del cuestionario para aceptar a H_0 como verdadera.

En cuanto al liderazgo Transformacional tenemos que los límites están entre: 2,09 y 3,14, dentro de este rango de aceptación no se encuentra ningún valor para ninguna de las oficinas, por lo que se demuestra que para las características del liderazgo transformacional presentadas por los Gerentes de cada oficina no existen características similares entre las cuatro oficinas.

En cuanto al liderazgo Transaccional tenemos que los límites están entre: 2,00 y 3,14, dentro de este rango de aceptación sólo se encuentra el Gerente de la oficina de España, mientras que las otras tres oficinas presentan datos fuera de este rango, por lo que las características de liderazgo de los Gerentes tampoco son similares para el liderazgo transaccional.

Para el liderazgo Correctivo/Evitador tenemos que los límites están entre: 1,59 y 2,23, para este rango de aceptación, solo se encuentra el Gerente de la oficina de Venezuela, mientras que las otras tres oficinas presentan datos fuera de este rango, por lo que las características de liderazgo de los Gerentes tampoco son similares para el liderazgo Correctivo/Evitador.

Como se mencionó anteriormente, los 4 Gerentes de las oficinas pertenecen a la generación de los baby boomers, y por los motivos presentados anteriormente podemos decir que se rechaza la H_0 ya que se ha demostrado que las características de liderazgo de los gerentes pertenecientes a la generación de los baby boomers tanto de casa matriz y subsidiarias no son similares y se acepta como válida H_1 .

Este resultado es muy importante mencionar ya que a pesar de tener diferencias en los estilos de liderazgo las oficinas de Ecuador y Venezuela tienen sus similitudes así como también la de Cuba y España. Una explicación a estos resultados puede ser que, el proceso de liderazgo implica una interacción entre: líder, seguidores y situación (como se explicó en el capítulo1). Por consiguiente se debe observar el liderazgo a través de varias ópticas, tomando en cuenta que el liderazgo es un proceso y no una posición (Hughes y Ginnett 2007, 24).

En el caso de Ecuador y Venezuela existen características similares en cuanto a cultura y organización ya que son países suramericanos que a lo largo de la historia han estado unidos por distintos motivos, adicionalmente estas dos oficinas tienen características bastante similares en cuanto al giro del negocio, son oficinas más de carácter comercial que técnico.

En el caso de España y Cuba, las características de liderazgo también son un poco parecidas, cabe mencionar que estas dos oficinas tienen más seguidores dedicados a la parte técnica del negocio, en el Caso de Cuba no hay departamento

comercial. En la oficina de España, la cantidad de seguidores técnicos tienen una relación de tres a uno con los seguidores administrativos.

2.3.2 Identificación de las características de liderazgo de los gerentes de la generación de los baby boomers de la casa matriz y las subsidiarias.

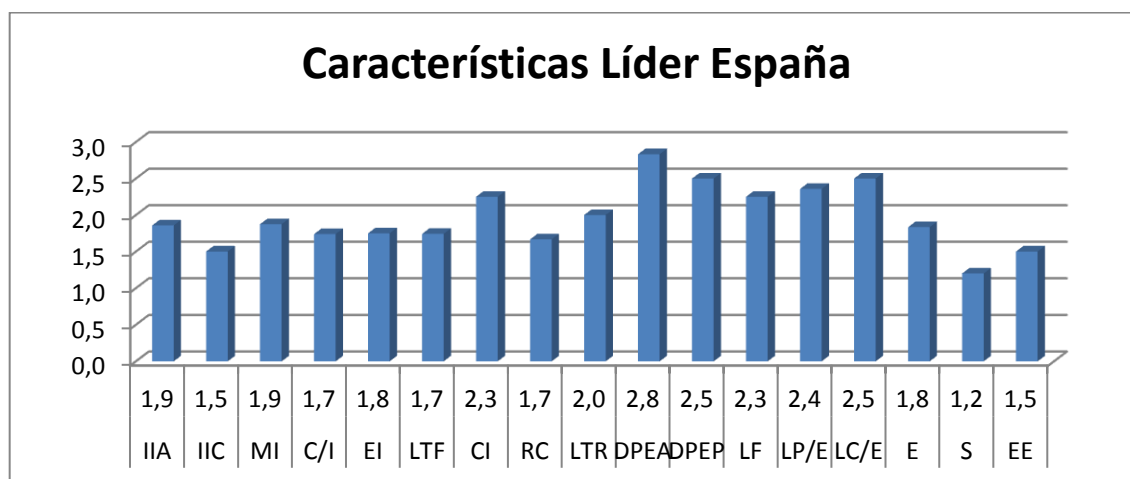
Para analizar las características de liderazgo de los Gerentes, se procede a agruparlas según la teoría de Rango Total de Bass y Avolio para cada Gerente de oficina y ver cuáles son las características predominantes en cada uno, como se representa en la siguiente tabla:

Tabla 7: Puntajes de Características por Gerente

Características de Liderazgo	GERENTES POR PAIS			
	ESP	VEN	CUB	ECU
Influencia Idealizada Atribuida	1,9	3,9	1,4	4,0
Influencia Idealizada Conductual	1,5	3,4	1,9	3,3
Motivación Inspiracional	1,9	3,4	2,0	3,6
Carisma/Inspiracional	1,7	3,5	1,8	3,6
Estimulación Intelectual	1,8	3,3	1,8	3,1
Liderazgo Transformacional	1,7	3,5	1,8	3,5
Consideración Individualizada	2,3	3,4	1,4	3,6
Recompensa Contingente	1,7	3,5	1,3	3,3
Liderazgo Transaccional	2,0	3,4	1,4	3,5
Dirección por Excepción Activa	2,8	2,5	1,7	2,5
Dirección por Excepción Pasiva	2,5	1,0	3,2	1,3
Laissez-Faire	2,3	1,5	2,1	0,1
Liderazgo Pasivo/Evitador	2,4	1,3	2,6	0,6
Liderazgo Correctivo/Evitador	2,5	1,7	2,3	1,2
Efectividad	1,8	3,3	1,7	3,5
Satisfacción	1,2	4,0	1,4	4,0
Esfuerzo Extra	1,5	3,5	1,5	3,5

FUENTE: ESTUDIO REALIZADO
ELABORADO POR: Jorge Naranjo G.

Ilustración 4: Líder de Matriz (España)

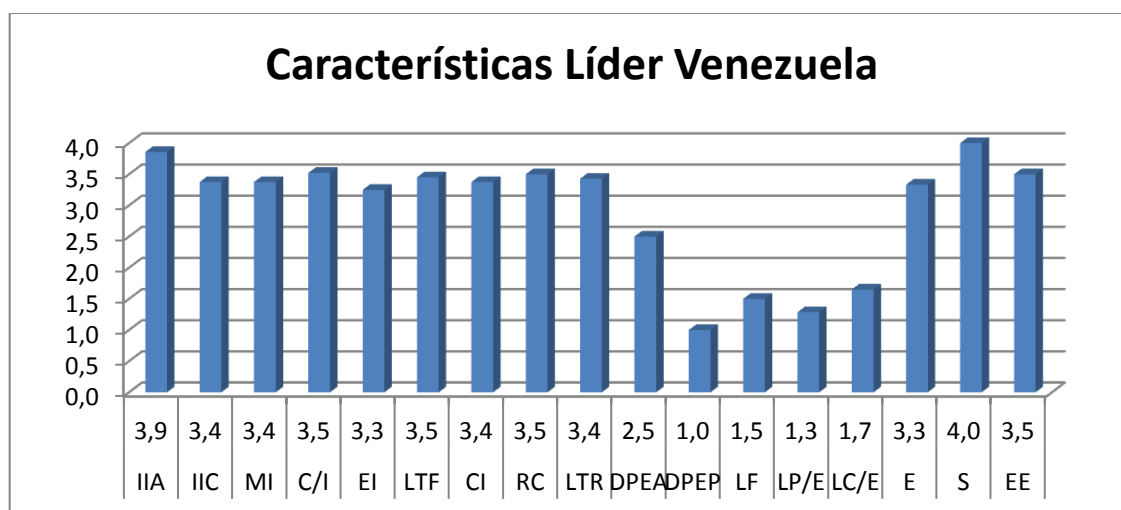


FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

ELABORADO POR: Jorge Naranjo G.

El líder de esta oficina presenta un puntaje mayor en el estilo de liderazgo Correctivo/evitador, su estilo tiene mayores valores en lo referente a la dirección por excepción activa, en cuanto al estilo Transformacional, este líder presenta un mayor puntaje en influencia idealizada atribuida y motivación inspiracional y dentro del estilo de liderazgo Transaccional, presenta un mayor puntaje en dirección por consideración individualizada.

Ilustración 5: Líder Oficina Venezuela

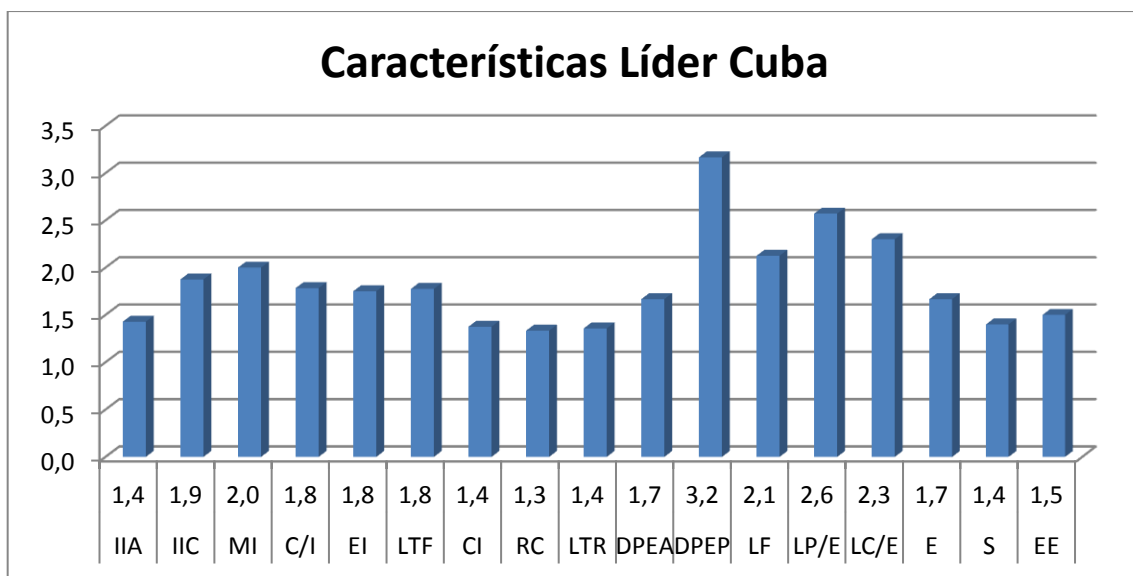


FUENTE: ESTUDIO REALIZADO

ELABORADO POR: Jorge Naranjo G.

El líder de esta oficina presenta un puntaje mayor en el estilo de liderazgo Transformacional, su estilo tiene mayores valores en lo referente a la influencia idealizada atribuida y cabe recalcar que es el líder con mayor puntaje en estimulación intelectual, en cuanto al estilo Transaccional, este líder presenta un mayor puntaje en recompensa contingente y dentro del estilo de liderazgo Correctivo/Evitador, presenta un mayor puntaje en dirección por excepción activa.

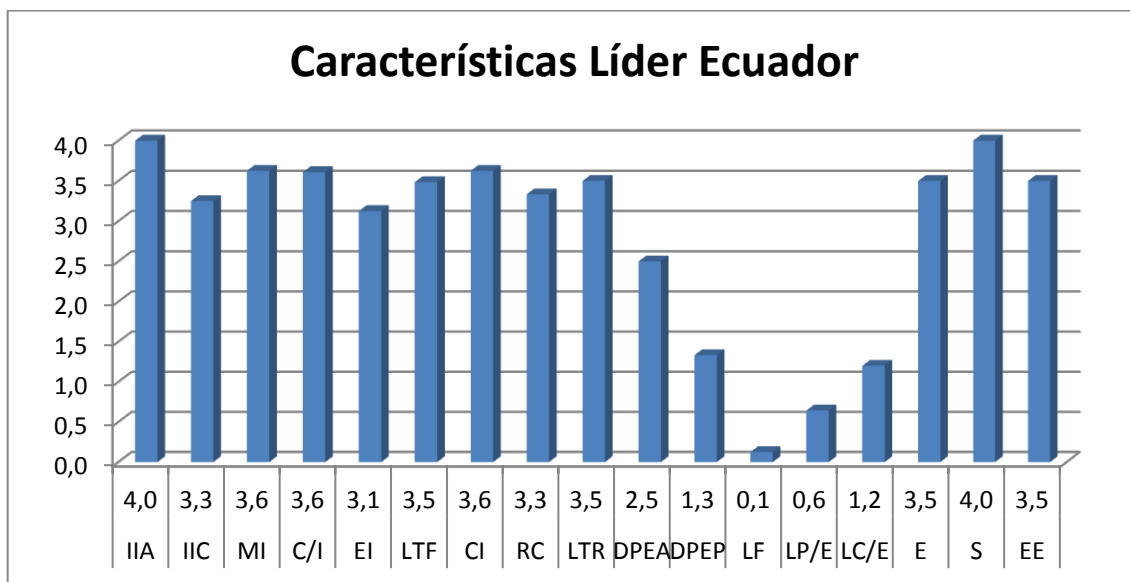
Ilustración 6: Líder oficina Cuba



FUENTE: ESTUDIO REALIZADO
ELABORADO POR: Jorge Naranjo G.

El líder de esta oficina presenta un puntaje mayor en el estilo de liderazgo Transaccional, su estilo tiene mayores valores en lo referente a la consideración individualizada, en cuanto al estilo Transformacional, este líder presenta un mayor puntaje en motivación inspiracional e influencia idealizada conductual y dentro del estilo de liderazgo Correctivo/Evitador, presenta un mayor puntaje en dirección por excepción pasiva.

Ilustración 7: Líder oficina Ecuador



FUENTE: ESTUDIO REALIZADO
ELABORADO POR: Jorge Naranjo G.

El líder de esta oficina presenta un puntaje mayor en todos los estilos de liderazgo entre los 4 líderes estudiados, en el estilo de liderazgo Transformacional, su estilo tiene mayores valores en lo referente a la influencia idealizada atribuida y motivación inspiracional, en cuanto al estilo Transaccional, este líder presenta un mayor puntaje en consideración individualizada y dentro del estilo de liderazgo Correctivo/Evitador, presenta un mayor puntaje en dirección por excepción activa.

Sobre la base de estos resultados sacamos la media de los valores obtenidos de cada característica de liderazgo y obtenemos que las características predominantes en la empresa Global Engineering S.A., en orden de mayor a menor puntaje son:

Tabla 8: Características de liderazgo predominantes

PUESTO	Nombre	SIGLAS
1	Influencia Idealizada Atribuida	IIA
2	Motivación Inspiracional	MI
3	Consideración Individualizada	CI
4	Estimulación Intelectual	EI
5	Recompensa Contingente	RC

FUENTE: ESTUDIO REALIZADO
ELABORADO POR: Jorge Naranjo G.

2.3.3 Análisis respecto a si las características de liderazgo identificadas son eficaces en la realidad actual de la organización (matriz y subsidiarias objeto de estudio).

De los datos obtenidos de las características de liderazgo de los Gerentes de las oficinas de la empresa Global Engineering podemos indicar que los dos primeros que muestran mayor puntaje son la influencia idealizada atribuida y la motivación inspiracional, estas características pertenecen al estilo de liderazgo transformacional, luego viene la consideración individualizada perteneciente al estilo de liderazgo transaccional, de ahí está la estimulación intelectual, perteneciente al estilo de liderazgo transformacional y por último está la recompensa contingente que pertenece al estilo de liderazgo transaccional.

Cabe indicar que aunque en el cuadro de promedio, las características de liderazgo transformacional ocupen los dos primeros lugares en la lista, no indica que el estilo de liderazgo de los Gerentes sea transformacional, ya que para que un estilo de liderazgo sea considerado como netamente transformacional debe ser de al menos una puntuación de 3 en el promedio de las escalas de Linkert. Solamente las oficinas de Venezuela y Ecuador presentan puntuaciones altas en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, en cambio las oficinas de España y Cuba presentan puntuaciones muy bajas en las evaluaciones de los estilos de liderazgo.

Como se explicó en el Capítulo I, sobre los estilos de liderazgo y el cambio organizacional, para la empresa Global Engineering S.A. por su giro de

negocio tan especializado y por la diversidad de clientes que tiene, es un sistema complejo en un entorno sumamente cambiante por lo que necesita que sus líderes tengan estilos de liderazgo transformacionales, pues según Francoise Contreras y David Barbosa (2013, 161):

El liderazgo transformacional puede resultar más apropiado; potenciar el cambio a través de interacciones fundamentadas en la confianza, ejercer un liderazgo en que se fomente la emergencia de nuevos estados y se considere la auto-organización como una posibilidad del sistema para sobrevivir, esto es, perdurar en condiciones favorables, no solo para la organización sino también para el sistema más amplio –sector, país- al cual pertenece.

Además, se conoce que los líderes transformacionales son más efectivos ya que van más allá de las tareas asignadas, por lo que se destacan cuando hay crisis, volviéndose indispensables cuando hay cambios, ya que sus características de liderazgo favorecen para que la adaptación sea más fácil. Cuando en la organización hay cambios e incertidumbre el líder carismático y visionario, logra incidir en la visión del éxito por parte de los seguidores e incrementa la motivación, dedicación y el compromiso de los mismos (Pillai 2006, 543). “Por otra parte, estos líderes suelen canalizar mejor la incertidumbre y los temores de las personas en cuanto infunden confianza y generan entusiasmo a través de la visión y el logro de metas; poseen carisma (influencia idealizada), estimulación intelectual, consideración individualizada, e inspiración” (Bass y Avolio 2000).

Sobre la base de este análisis descriptivo, podemos decir que para la realidad de la empresa Global Engineering S.A. las características de liderazgo presentadas por los Gerentes de las distintas oficinas no son eficaces, ya que los valores de liderazgo transformacional en promedio de la organización no están sobre la base de 3 puntos en la escala de Linkert, y las características predominantes ideales para esta organización deberían ser las transformacionales: Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual.

2.3.4 Identificación de oportunidades de mejora apoyada en resultados y bibliografía de liderazgo especializada.

La empresa Global Engineering S.A., así como todas las organizaciones, deberían considerar la oportunidad de mejorar su entorno ya que la industria de la que forma parte se encuentra en constante cambio, para lo que resulta necesario implementar procesos que permitan a la empresa adaptarse más fácil y rápidamente a los cambios existentes en el entorno tan cambiante en el que se desenvuelve.

Como nos indican Contreras y Barbosa (2013, 544):

La organización es un sistema complejo en el que el cambio es el resultado de la interacción que se da entre los agentes que conforman el sistema, en la que el líder es solo un promotor de cambio, un generador de lo que Heifetz, Grashow y Linsky (2009) llaman, un desequilibrio productivo en el que se renuncia a la búsqueda de la estabilidad. Desde esta perspectiva se prioriza el proceso de liderazgo que moviliza el sistema, más que el concepto de líder centrado en su rol, como se ha planteado tradicionalmente.

Para la toma de decisiones estratégicas se debería considerar las características actuales del entorno de la empresa, para lo cual se debe analizar y conocer detalladamente los procesos de liderazgo que afectan de diferentes maneras a toda la organización, para que ésta se adapte dinámicamente al entorno de la misma.

Para esto es importante reconocer el rol que desempeña el líder en la organización y que su principal responsabilidad es la de ser un agente de cambio, ya que el líder es el que debe asegurar un resultado positivo para la empresa. Por lo que según Contreras y Barbosa (2013, 551), las prácticas de dirección que favorecen los procesos de cambio son: “la de comunicar e integrar las conexiones entre los nuevos comportamientos, procesos y estructura sobre los éxitos de la organización, medir y celebrar los pequeños logros para consolidar mejoras que apoyen la visión, todo lo cual podrá lograrse con un estilo de liderazgo de carácter transformacional.”

A continuación se presenta una tabla en la que Contreras presenta un resumen de las características del cambio transaccional al transformacional:

Tabla 9: Cambio Organizacional

CAMBIO ORGANIZACIONAL	
<i>Transaccional</i>	<i>Transformacional</i>
Énfasis en el rol del líder (Sujeto)	Énfasis en el liderazgo (proceso)
Proceso planificado e intencional	Considera procesos espontáneos y dirigidos
Organización deliberada para el logro de objetivos.	Auto-organización para la adaptación
Evitar la incertidumbre	Aceptar la incertidumbre
Micro-nivel	Macro-nivel
Estructura rígida y estable	Sistema flexible y cambiante
Poder centralizado	Poder distribuido
Influencia lineal vertical	Influencia difusa y en múltiples sentidos
Gestiona la diversidad	Potencia la diversidad
Negocia la generación de innovación	Favorece ambientes propicios para la innovación

FUENTE: Francoise Contreras, David Barbosa, Del liderazgo Transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional
ELABORADO POR: Jorge Naranjo G.

Por motivos como son: el constante cambio en la industria, la alta especialización que requiere este tipo de negocio y el alto conocimiento técnico, se plantea que las oportunidades de mejora para la organización se basan en la necesidad de trascender de un estilo de liderazgo transaccional a un estilo de liderazgo transformacional.

2.3.5 Propuesta plan de mejora de toma de decisiones estratégicas y eficacia en el liderazgo.

Para la propuesta del plan de mejora se sugieren dos ejes principales de cambio organizacional:

1. La implementación de un programa de coaching ejecutivo para los gerentes de las distintas oficinas de la empresa Global Engineering S.A., el mismo que tendrá como objetivo principal el potencializar los

estilos de liderazgo para que los gerentes aporten con mejores resultados a la organización.

2. La implementación del Cuadro de Mando Integral, ya que es una herramienta de gestión estratégica que permitirá ver a la empresa como un todo, de manera práctica, enfocado desde la visión de la empresa y las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral, es de suma importancia para una empresa y especialmente para los directivos ya que le da un enfoque global del desempeño de la misma, convirtiéndose en un factor clave para ayudar en la toma de decisiones estratégicas.

Por consiguiente se debería poner especial énfasis en el enfoque de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral, buscando que el cambio organizacional propuesto conlleve a un estilo de liderazgo que se apegue más a lo transformacional en lugar del estilo actual predominante que es el transaccional.

En el capítulo 3, se presenta una propuesta de un plan de mejora sobre la base del Cuadro de Mando Integral, como herramienta fundamental para la toma de decisiones y el coaching como la propuesta de valor que haga posible una reestructuración organizacional de la empresa.

Capítulo tercero

3 Propuesta de plan de mejora.

3.1 Introducción

En este capítulo se presenta la propuesta del plan de mejora, basados sobre la investigación realizada, se presenta la necesidad de implementar un plan de coaching para los gerentes de las oficinas de Global Engineering S.A, buscando potencializar el estilo de liderazgo de los distintos gerentes.

Como parte de la propuesta de valor de la empresa Global Engineering S.A., se presenta el plan de implementación de coaching para los gerentes de las distintas oficinas, con las necesidades que tiene específicamente la organización, este plan presenta desde los aspectos a mejorar hasta la evaluación que se debe realizar para comprobar la eficacia de la herramienta.

Se propone además la implementación del Cuadro de Mando Integral, como una herramienta que ayude a evaluar la eficacia en la toma de decisiones estratégicas, para el buen desarrollo de la organización.

3.2 Mejora de la eficacia en el Liderazgo.

Tomando como base la investigación bibliográfica y los resultados obtenidos a través de aplicar la herramienta MLQ 5X versión corta, se propone implementar un programa de coaching para los gerentes de las distintas oficinas para que se potencialice el estilo de liderazgo y ayude a desarrollar más las características del estilo transformacional, que es el que por sus características el que más se adapta a las necesidades de la organización, a continuación se presentan características del coaching, cabe indicar que en el Anexo 3 se presenta a mayor detalle los conceptos sobre dicha herramienta.

3.2.1 El Coaching como desarrollo de competencias en los directivos.

Para este estudio el coaching es una herramienta que nos ayudará a la implementación del plan de mejora, para potencializar los estilos de liderazgo de los gerentes de las distintas subsidiarias y matriz de Global Engineering S.A.

3.2.2 Coaching.

Hay algunas definiciones de coaching, pero esencialmente se puede decir que como nos indica John Whitmore (2010, 27) que: “coaching es ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus propias respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, en definitiva, a conseguir sus propios objetivos, sea a nivel profesional como persona”.

Podemos decir que el coaching es un proceso interactivo que se da entre dos personas, el Coach (entrenador) y el Coachee (entrenado), en este proceso se dan una serie de conversaciones planificadas por el coach, el mismo que utiliza una metodología de preguntas para que el coachee vaya encontrando él mismo las respuestas. Cabe mencionar que el coach ayuda a las personas a definir metas claras, y a establecer un plazo específico para alcanzarlas. Las metas van desde superar algún problema personal, hasta lograr grandes objetivos profesionales (esto dependerá del coachee). Como nos indica Quintanilla y Ulloa (2007, 22):

El Coaching es un proceso bien definido, que tiene puntos de partida y de llegada. Lo que resulta diferente -y lo que puede confundir a algunos - es que el corazón del proceso es el potencial de la persona. El Coaching es el arte de lograr que las personas descubran sus potencialidades trasciendan sus esquemas limitantes y aprendan a enfocar toda su energía en el cumplimiento de sus metas[...] Coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo, a su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de apoyo permanente y retroalimentación positiva basado en observación, es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente.

El Coaching es un proceso complejo de interacción entre el coach y el coachee para ayudar a este último a alcanzar sus metas propuestas gracias

interacción entre estos desarrollando habilidades para soluciones a los problemas. También puede definirse como una tecnología del éxito completamente integrada y personalizada (Quintanilla y Ulloa 2007, 23).

3.2.3 Coaching Ejecutivo.

El Coaching Ejecutivo es un proceso de acompañamiento, retroalimentación y guía que se brinda al gerente para que sepa cuál es su estilo de dirección, cierre las brechas, adopte y fortalezca su estilo de liderazgo, ejecutando una gestión organizacional integral para su beneficio y la organización. Este tipo de Coaching está dirigido a los ejecutivos de alto potencial en cualquier nivel de la organización, a una persona recién promovida a un puesto de dirección, a una persona de alto potencial en proceso de desarrollo para ocupar un puesto de dirección y a los ejecutivos expatriados que salen o regresan al país (Scott 2010, 3).

En los últimos años el Coaching ejecutivo se ha vuelto muy popular y según Zeus y Skiffington (2002, 8) indican que una de las razones para dicha popularidad es porque:

El mundo empresarial se caracteriza por un aumento de las turbulencias y cambios masivos. Estos cambios han dado lugar a la patente necesidad de liderazgo y orientación por parte de profesionales que puedan apoyar, animar y ayudar a individuos y organizaciones a dominar los cambios y a exceder en un entorno crecientemente competitivo y desafiante.

Por esto el Coaching Ejecutivo es un proceso de apoyo fundamental en tiempos de cambio dentro de las organizaciones, ya que el corazón de las empresas es el capital humano con el que cuenta y el cambio individual es la base sobre la que se construye el cambio organizacional.

Según Scott (2010, 1) en su artículo Coaching ejecutivo y liderazgo gerencial. Indica que:

El proceso de Coaching es definido por la autora como el proceso de Acompañamiento, Retroalimentación y Guía (ARG) cuya Meta es sensibilizar a las personas para que tomen Conciencia, Reflexionen, se Responsabilicen, Actúen y Cambien Intencionalmente (CRRAC), para lograr sus objetivos y los de la organización. El Coaching es Inherentemente, un proceso de Toma de

Conciencia y Reflexión, Implica asumir Responsabilidad, tomar Acciones y Cambiar para llegar donde queremos llegar.

3.3 Toma de decisiones estratégicas.

Para la propuesta del plan de mejora de toma de decisiones estratégicas y eficacia, proponemos la implementación en la empresa del Cuadro de Mando Integral, ya que esta es una herramienta que permite evaluar a la organización de manera global, convirtiéndose en una herramienta ideal para la toma de decisiones por parte de los Gerentes de cada oficina.

Como parte del cuadro de mando integral se propone que la organización realice dentro de su perspectiva de aprendizaje y crecimiento un plan para que el estilo de liderazgo de la empresa trascienda de un estilo transaccional a un estilo de liderazgo transformacional. A continuación se revisan algunos conceptos sobre el Cuadro de Mando Integral, cabe indicar que la teoría más detallada se encuentra en el Anexo 4.

3.3.1 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI es la herramienta que nos va a dar los lineamientos para la propuesta del plan de mejora para la organización, haciendo énfasis en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La teoría del Cuadro de Mando Integral, fue desarrollada por Robert Kaplan y David Norton (2002, 14), los mismos, diseñan un sistema administrativo completo, tomando a la empresa como todo y no solamente la parte financiera como se lo hacía anteriormente. Actualmente esta herramienta es considerada como la más importante para los modelos de gestión y planificación.

3.3.2 Importancia del cuadro de mando integral.

El Cuadro de Mando Integral, es de suma importancia para una empresa y especialmente para los directivos ya que le da un enfoque global del desempeño de la misma, convirtiéndose en un factor clave para ayudar en la toma de decisiones.

A continuación, se presenta un resumen de las características más importantes del Cuadro de Mando Integral, del libro de Kaplan y Norton (2002, 36-39) en el capítulo 2:

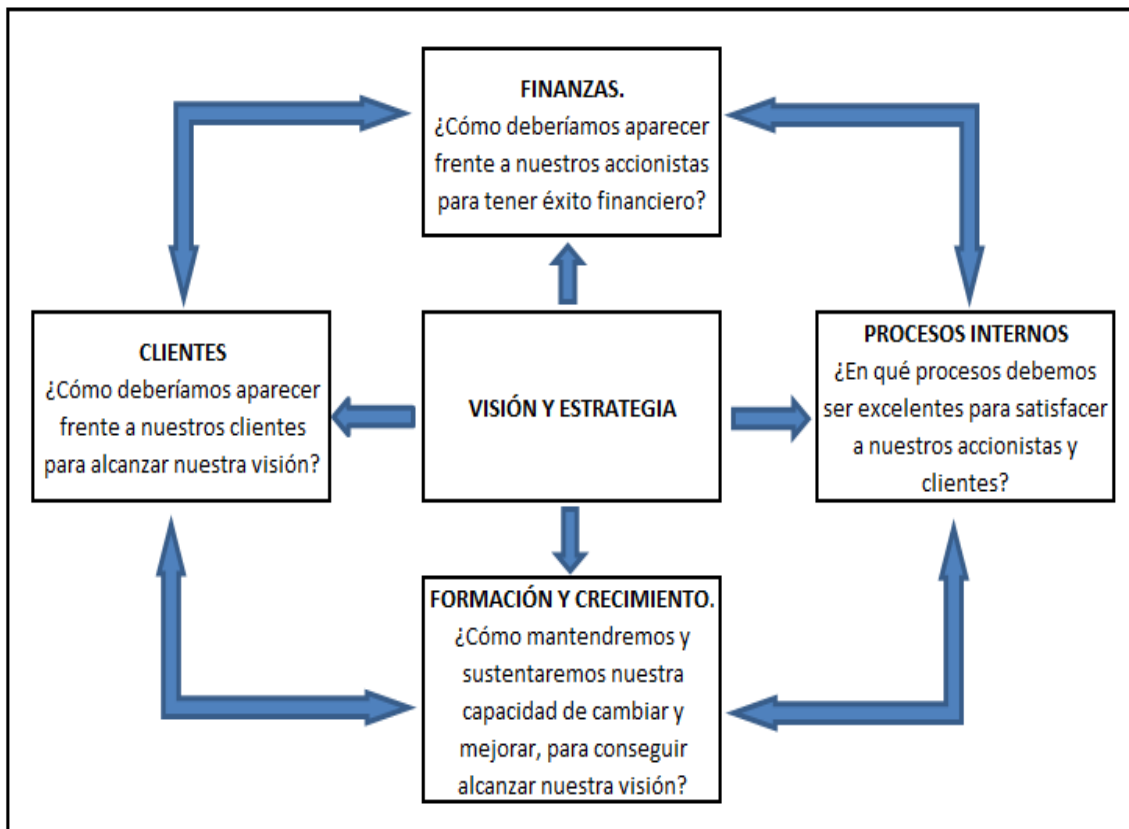
- ✓ El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que enfoca a la empresa de una manera global, y no solo la parte financiera como se lo hacía anteriormente.
- ✓ El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de comunicación de la información para los miembros de la empresa, especialmente lo que se refiere a la visión y estrategia de la misma.
- ✓ El Cuadro de mando Integral es una herramienta que permite monitorear el progreso actual de la empresa, encaminar las estrategias para convertir la visión de la empresa en acción y dar información clave a las gerencias para la toma de decisiones.

3.3.3 Normativa del cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral se rige sobre la teoría expresada por Robert Kaplan y David Norton (2002), en su obra el cuadro de mando integral.

Según los creadores del cuadro de mando integral, los objetivos e indicadores del cuadro, *se derivan de la visión y la estrategia de la organización*, los mismos que contemplan cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y la formación y crecimiento, como aparece en el siguiente gráfico.

Ilustración 8: Cuadro de Mando Integral (CMI)



Fuente: CMI Norton y Kaplan (2002, 22)

Elaborado por: Jorge Naranjo G, 2015

3.3.4 Metodología del Cuadro de Mando Integral.

Según el libro El Cuadro de Mando Integral, de Robert Kaplan y David Norton (2002, 16):

El Cuadro de Mando integral (CMI), proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro [...]. El Cuadro de mando Integral, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de Mando Integral, sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

En el libro El cuadro de mando integral, paso a paso, de Paúl Niven (2004, 33) se indica que: “lo que se necesita es un sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras, con los impulsores de resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos.”

3.4 Misión, Visión y Valores.

Para el cuadro de mando integral es muy importante que se tenga muy clara la misión y la visión, ya que es la base sobre la que se fundamentan las perspectivas, por lo que se propone una misión y una visión nuevas para la organización. Además los valores corporativos son los pilares sobre los que se desenvuelve toda organización y marcan la pauta de cómo debe ser el comportamiento de los miembros de la misma.

La misión actual de la empresa es: “Valorar las necesidades de nuestros clientes para convertirnos en un suministrador aprobado y "partner" con el que cada cliente pueda contar para cualquier necesidad que pudiera surgir” (Global Engineering S.A. 2010, 5).

Luego de realizar un análisis sobre las necesidades de la empresa y el giro de negocio, se propone una nueva misión para la organización: Ofrecer las mejores soluciones tecnológicas.

La visión actual es: “Convertir a Global Engineering en la empresa integradora, líder del mercado, comercializando los mejores bienes y servicios con altos estándares de calidad y respetando el medio ambiente” (Global Engineering S.A. 2010, 6).

Se propone que la visión para la empresa Global Engineering S.A. sea: Ser la mejor empresa integradora de sistemas ofreciendo servicios de alta calidad.

Para el caso de los valores que promulga la empresa, después de analizarlos se evidenció que concuerdan con las necesidades de la empresa para su buen desempeño.

Los valores que la empresa Global Engineering S.A. (2010, 7) promulga son:

- Iniciativa
- Determinación
- Apertura
- Confianza
- Seguridad
- Credibilidad
- Legalidad
- Puntualidad
- Calidad
- Justicia
- Responsabilidad
- Libertad
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Respeto

3.5 Perspectivas.

Las perspectivas planteadas por Kaplan y Norton en su libro El cuadro de Mando integral, son cuatro: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. Las mismas que conviene utilizar para este modelo.

Los factores críticos de éxito determinados para la empresa Global Engineering S.A. son: rentabilidad, crédito, satisfacción del cliente, liderazgo transformacional, sistema de calidad, funcionalidad y conocimiento.

Sobre la base de los factores críticos de éxito, se plantean los siguientes objetivos estratégicos para cada perspectiva:

3.5.1 Perspectiva Financiera.

Esta perspectiva es el reflejo de los deseos de los accionistas o dueños de las empresas, para estos es importante la maximización de los beneficios, presentando altos índices de rendimiento, ver que la organización sea sostenible en el futuro, garantizando el crecimiento económico de la organización (Kaplan y Norton 2002, 59).

Dichos objetivos financieros son el enfoque principal para los demás indicadores de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral, por lo que se considera que estos objetivos “definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como los objetivos finales de las demás estrategias” (Kaplan y Norton 2002, 60).

Desde esta perspectiva se debe considerar los objetivos globales de la empresa, ya que Global Engineering S.A. al ser una empresa de capital privado, busca como objetivo principal la rentabilidad de la inversión de sus accionistas.

Los objetivos planteados desde esta perspectiva son:

- Obtener la rentabilidad deseada por la matriz.
- Obtener una línea de crédito con una institución financiera.
- Aumentar la tasa de crecimiento de ventas.

3.5.2 Perspectiva del cliente.

Desde la perspectiva del cliente se tratará la importancia de las necesidades de los mismos, ya que se ha demostrado que la satisfacción del cliente es primordial en cualquier tipo de negocio. En esta perspectiva se debe reflejar cómo se crea valor para el cliente, cómo se satisface la demanda y lo más importante cómo se puede fidelizar a los clientes. Si al evaluar el Cuadro de Mando Integral, tenemos un mal desempeño en estos indicadores, será una señal de que en el futuro habrá problemas para mantener y aumentar la cartera de clientes y por esta razón también se verá afectada la perspectiva financiera (Kaplan y Norton 2002, 76).

La perspectiva del cliente para la empresa es la base sobre la que los gerentes van a desarrollar la estrategia de cliente basada en el mercado, la misma que se debe enfocar a que los rendimientos financieros futuros sean mayores cada vez incrementando las ventas. Con esto la empresa obtiene aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie de la competencia, sea más competitiva, mantenga a los actuales clientes y atraiga a nuevos clientes.

Los indicadores para esta perspectiva planteados para la empresa Global Engineering S.A. son:

- Captar nuevos clientes.
- Fidelizar clientes estratégicos.

3.5.3 Perspectiva de Procesos.

Para la empresa, por como son los negocios es importante que los procesos estén claramente definidos para garantizar la satisfacción del cliente como nos indica Alfonso Fernández en su libro Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral (2008, 60):

Los tres protagonistas principales del éxito de las organizaciones son: los accionistas, los clientes y los empleados. De los dos primeros nos hemos ocupado con las dos primeras perspectivas y de los empleados nos ocuparemos en la siguiente. No obstante, la satisfacción de los empleados no contribuye directamente al éxito de la empresa sino que lo hace a través de la optimización de los procesos. En efecto, empleados satisfechos y realizados con su trabajo podrán contribuir de forma importante a la mejora de los procesos, pero si éstos adolecen de taras internas, como pueden ser la mala calidad de los materiales, instalaciones inadecuadas o una incorrecta organización de los medios de producción, los empleados poco podrán hacer más que desesperarse o llegar a perder la motivación inicial.

Los indicadores para esta perspectiva planteados para la empresa Global Engineering S.A. son:

- Implementar la gestión de procesos sobre la base del Marco Lógico.
- Implementar un sistema de calidad ISO 14000.

3.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Para el presente estudio, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la de mayor importancia ya que en esta se enfoca el programa planteado de Coaching para los Gerentes de las distintas oficinas. Estos objetivos se relacionan directamente con las personas que forman parte de la organización, complementa a las perspectivas anteriores otorgándoles un poder multiplicador y energético, convirtiendo al Cuadro de Mando Integral en una herramienta de calidad total, como nos indica Alfonso Fernández en su libro Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral (2008, 62-63).

Nadie puede dudar de la importancia de la motivación del personal para obtener un trabajo de calidad en una empresa competitiva. En realidad, la misión del directivo no es tanto la de utilizar sistemas para motivar a los empleados, cuanto eliminar aquéllos que conducen o han conducido desde tiempo inmemorial a la desmotivación. Desarrollar un trabajo rutinario, una vez tras otra, sin ninguna variación, sin que la capacidad de iniciativa el individuo pueda aportar nada a la mejora del proceso, no parece la mejor forma de hacer felices a las personas ni conseguir el éxito de las organizaciones. La gente por lo general, se suele sentir olvidada, vigilada, controlada, o en el mejor de los casos dirigida. De esta forma es difícil que dé lo mejor de sí misma. Esto sólo ocurrirá si se encuentra sometida a un auténtico proceso de aprendizaje y de crecimiento personal, proporcionado por un genuino liderazgo. La dirección tradicional puede ayudar a realizar un trabajo monótono y sin alicientes. El liderazgo es distinto. El liderazgo procura una carga de energía en las personas, obtenida mediante la motivación y el estímulo y satisface profundas necesidades humanas que ayudan a la gente a alcanzar el éxito y a conseguir una respuesta extremadamente eficaz en el equipo.

Los indicadores para esta perspectiva planteados para la empresa Global Engineering S.A. son:

- Retener personal calificado.
- Desarrollar programas de capacitación para los empleados.
- Desarrollar un plan de Coaching para Gerentes

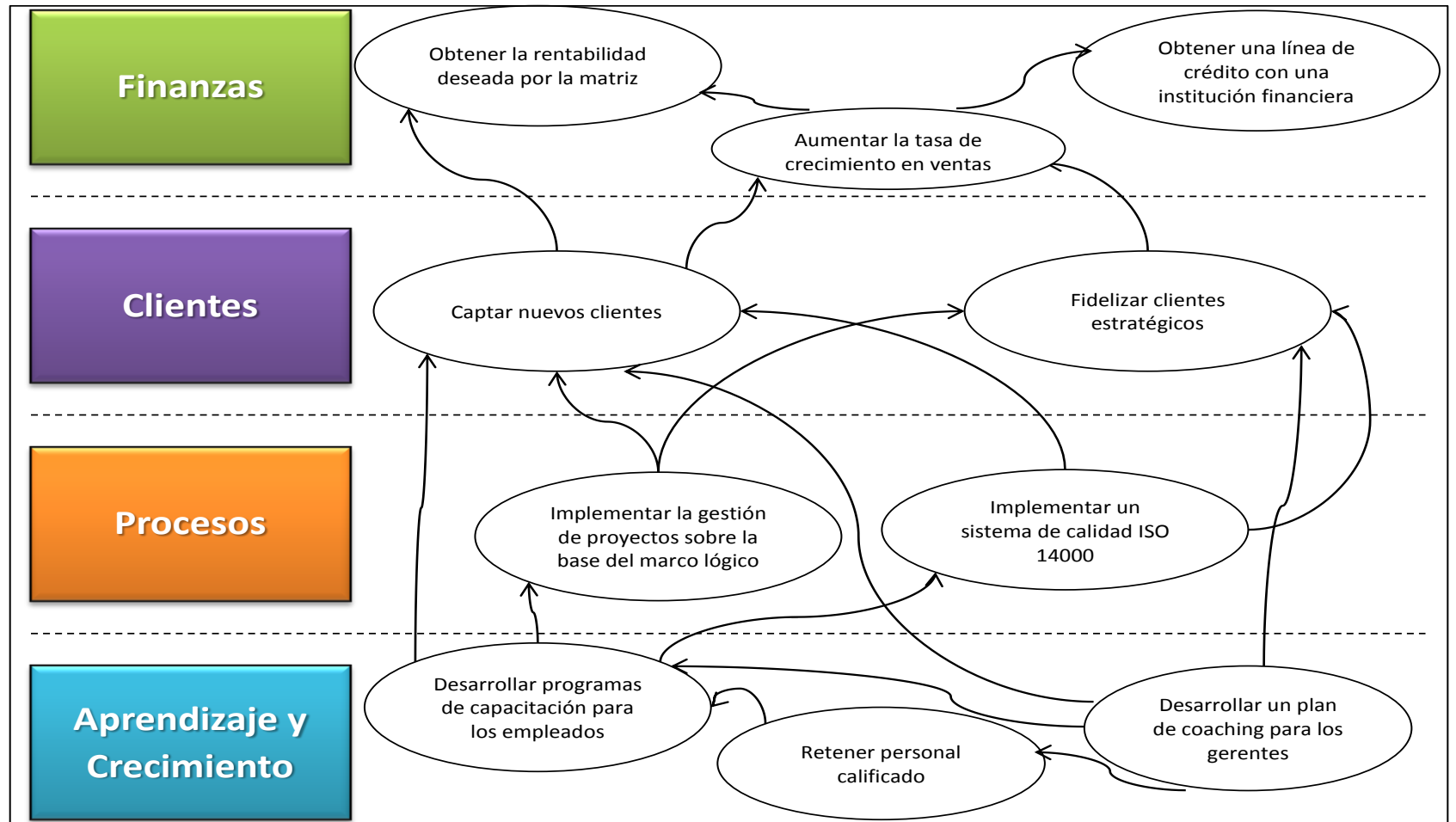
3.6 Mapa estratégico.

El mapa estratégico, es definido por Alberto Fernández (2007, 34) de la siguiente manera:

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balance Score Card. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

A continuación se presenta el mapa estratégico diseñado en base a las perspectivas estratégicas:

Ilustración 9: Mapa Estratégico



Fuente: CMI Norton y Kaplan, 2000
Elaborado por: Jorge Naranjo G, 2015

3.7 Propuesta de Valor.

La propuesta de valor para el cliente va a ser la de excelencia operativa, “se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen”.

Para la propuesta de valor de este modelo, se debe tomar en cuenta que el programa de coaching para los Gerentes de la empresa se convierte en el pilar fundamental de esta mejora presentada.

3.7.1 Descripción del programa de coaching propuesto.

El programa de coaching propuesto para la empresa Global Engineering S.A. es el coaching ejecutivo que permitirá a los gerentes desarrollar de mejor manera sus habilidades de liderazgo y que se desempeñen de mejor manera en sus actividades diarias.

Para lograr esto, se debe contratar una empresa dedicada a impartir este tipo de capacitaciones, debe tener gran experiencia y oficinas en España, Ecuador, Venezuela, para la oficina de Cuba debe implementarse en alguna otra de las tres oficinas ya que en ese país no se cuenta con empresas que realicen y certifiquen este tipo de procesos.

A continuación presentamos los diversos factores que debe topar la propuesta que realice la empresa externa dedicada a impartir capacitaciones de coaching ejecutivo.

3.7.1.1 Importancia del Programa de Coaching.

El coaching en general es una herramienta que ayuda a las personas en su vida, el coaching ejecutivo trabaja de igual manera en las emociones para que el coachee pueda alcanzar sus metas, resuelva sus conflictos, equilibre su vida, pero con énfasis en alcanzar los objetivos de la organización, en sí, este proceso trata de que el coach mediante procesos establecidos impulse al coachee a que el salga adelante y pueda cumplir todas las metas que se

proponga y dentro del ámbito laboral ayuda a mejorar las relaciones con los seguidores creando un ambiente de eficiencia dentro de la organización.

La importancia del coaching ejecutivo se debe a que actualmente las organizaciones se han vuelto muy complejas y requieren continuamente que los miembros de las mismas estén constantemente luchando con problemas, retos, cambios, los mismos que afectan a las personas cuando no están preparadas para afrontarlos, por lo que el coaching ejecutivo es una herramienta que nos permite manejar las circunstancias con las que se encuentran las personas en el día a día.

Los resultados que se esperan de este proceso de coaching ejecutivo son el desarrollo del potencial de los gerentes de las oficinas de la empresa, de manera que su forma de influir en sus seguidores sea más transformacional en relación a la situación actual de liderazgo que vive la organización.

3.7.1.2 Alcance de la propuesta de coaching.

Este proceso debe estar diseñado exclusivamente para los gerentes de la empresa Global Engineering S.A, que tendrá como objetivo principal el mejoramiento de las capacidades de liderazgo de los mismos, enfocándose en las características del liderazgo transformacional.

Se desea que los gerentes de las distintas oficinas asuman sus roles como líderes transformacionales que ayuden a sus seguidores a desarrollar de mejor forma sus tareas y actividades, que sean una influencia positiva para lograr los objetivos de la organización.

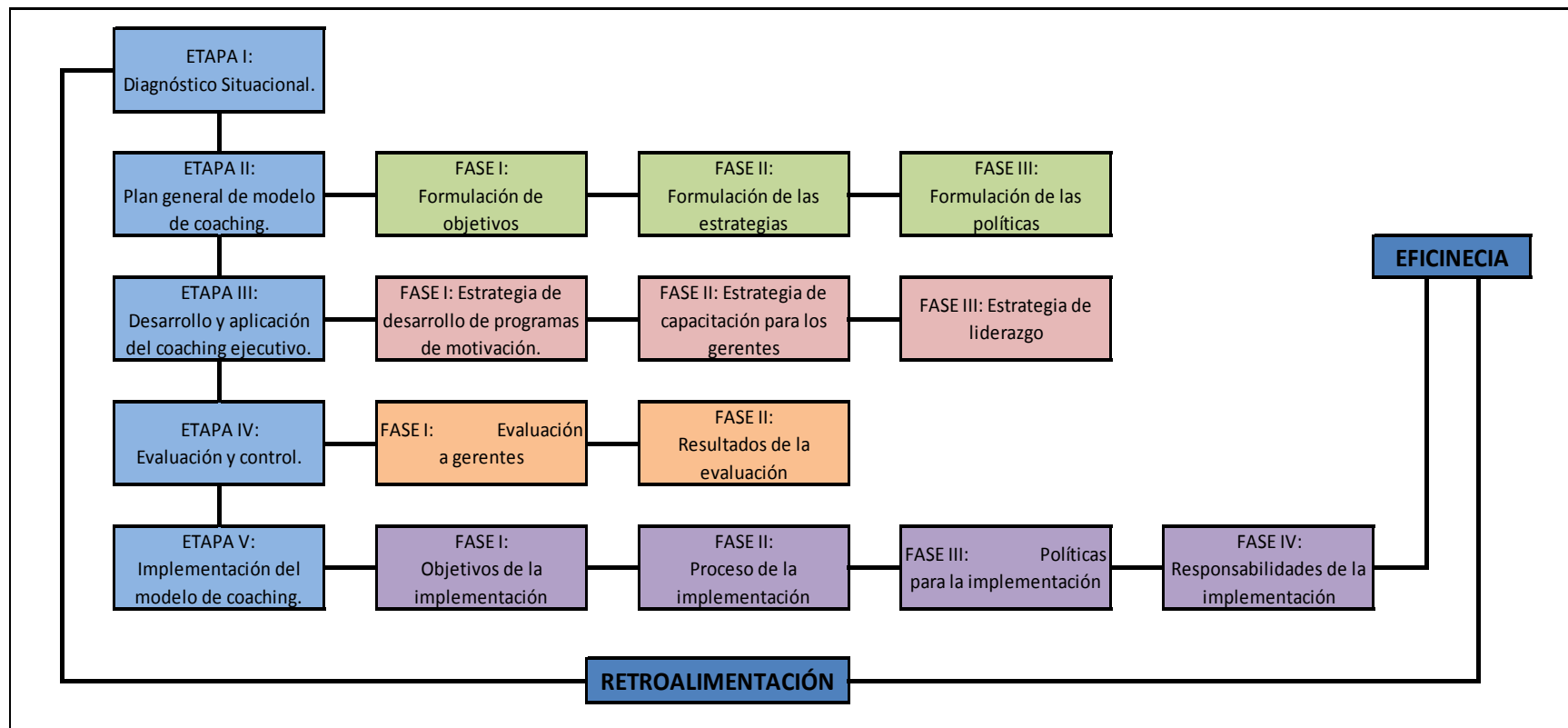
Dentro de los beneficios que brinde la empresa que realizase el proceso de coaching, deben ser tomados en cuenta los que se presentan a continuación como fundamentales al momento de escoger una empresa que realice este proceso:

- 1 El proceso de coaching debe ser llevado a cabo por una empresa que tenga coaches acreditados por algún organismo internacional de coaching.

- 2 La empresa debe presentar estándares de satisfacción de sus clientes mayores al 90 % a nivel internacional.
- 3 La empresa que asesore en el proceso de coaching debe demostrar su experiencia impartiendo este tipo de procesos con al menos 6 años de experiencia en el campo.
- 4 La empresa debe demostrar su método de trabajo, esencialmente debe demostrar que el coach trabaja con el gerente de manera personalizada y no directiva creando auto-conciencia y responsabilidad en el coachee generando resultados que se expanden al resto de la organización.

A continuación se presenta un esquema de la propuesta Carmen García en su publicación, Propuesta de un modelo de coaching empresarial para lograr un desempeño eficiente (2006, 142):

Ilustración 10: Esquema de propuesta de Coaching



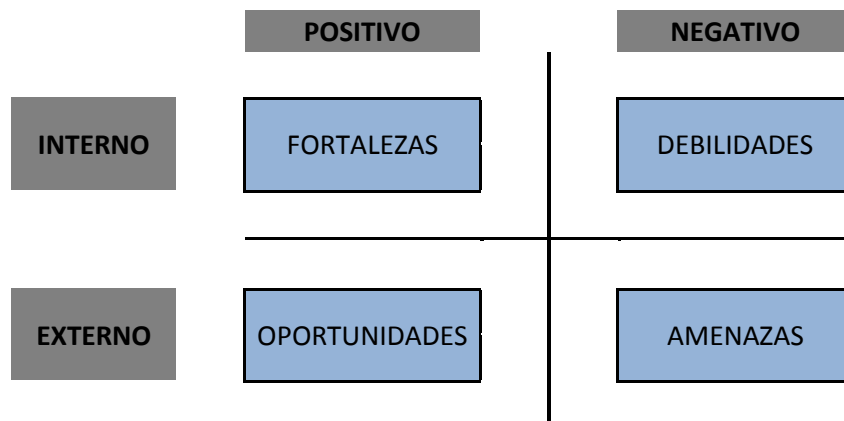
Fuente: Carmen García (2006, 142)
Elaborado por: Jorge Naranjo G, 2015.

Para la propuesta de la implementación del coaching ejecutivo en la empresa Global Engineering S.A., se sugiere un esquema basado en la aplicación de Carmen García (2006, 137) en su modelo de implementación de coaching ejecutivo.

En la **ETAPA I: El Diagnóstico Situacional**, deberá abarcar las cuatro oficinas de la empresa, lo importante es que este diagnóstico esté dirigido a analizar las características de liderazgo de los gerentes, la herramienta recomendada debe ser el MLQ 5X versión corta de Bass y Avolio (2000) adaptado por Vega y Zabala (2004).

Para el diagnóstico es necesario que también se aplique un análisis FODA para cada oficina y determinar los factores tanto internos como externos que influyen en la organización, a continuación presentamos un gráfico del análisis FODA:

Ilustración 11: Gráfico análisis FODA



Fuente: Carmen García (2006, 143)
Elaborado por: Jorge Naranjo G, 2015.

En la **ETAPA II: Plan general de modelo de coaching**, se debe tomar en cuenta tres aspectos fundamentales y mínimos que debe tenerla propuesta, como son los objetivos, las estrategias y las políticas que se deben desarrollar como base de la propuesta.

El objetivo general de la propuesta debe ser el de potencializar las características del estilo de liderazgo de los gerentes, y los objetivos específicos deben estar ligados a la toma de decisiones estratégicas y eficacia de las mismas.

Las estrategias de la propuesta de coaching, deben enfocarse principalmente en la motivación de los gerentes para que estén predispuestos a trabajar con el coach, la capacitación para que tengan claros los conceptos generales del coaching y las mejoras que vendrán, de liderazgo para que se mejore la capacidad de toma de decisiones estratégicas y su eficacia en la organización.

En la propuesta, en la formulación de las políticas deben estar presentes las políticas de la empresa para que exista un nexo entre las políticas existentes dentro de la organización y las nuevas formuladas para la propuesta del plan de coaching ejecutivo.

En la **ETAPA III:** Desarrollo y aplicación del coaching ejecutivo, en esta etapa se debe aplicar ya a la empresa Global Engineering S.A., es decir, lo planificado en las etapas anteriores, aquí se debe presentar claramente cómo se va a trabajar la motivación, la capacitación y el liderazgo adaptado a la realidad de los gerentes de la organización.

El estrategia de motivación debe tener como principal función la de motivar a los gerentes de la organización a potencializar su estilo de liderazgo y la relación que existe con los seguidores, esto deber servir para que los gerentes estén predispuestos al cambio, a mejorar su desempeño y lo más importante es que debe brindarles refuerzos emocionales para que tengan una actitud positiva al recibir el proceso de coaching. Además, en esta parte deben ir claramente los incentivos propuestos para los gerentes en caso de ser positivos los resultados del proceso de coaching.

La estrategia de capacitación debe enfocarse en las habilidades gerenciales de las características transformacionales de liderazgo. En esta fase deben quedar claras todas las necesidades y requerimientos de la organización para con los gerentes.

En esta parte de la estrategia de capacitación se debe dejar de manera clara los beneficios y ventajas que se obtendrán al aplicar el modelo y especialmente deben saber que el coaching tiene como objetivo potencializar la capacidad de los gerentes convirtiéndolos en mejores personas y esto les permita desarrollarse mejor en cualquier campo, especialmente el laboral.

La estrategia de liderazgo debe estar encaminada a dos objetivos principales, el uno es el potencializar el estilo de liderazgo de los gerentes de las distintas oficinas, y la segunda es que, lo que aprendan los gerentes en este proceso, sea la base para que transmita a los seguidores dentro de la organización los conocimientos adquiridos, que permita a los seguidores integrarse al ambiente de trabajo con más facilidad y propiciando que las relaciones laborales sean armoniosas y productivas.

En la **ETAPA IV: Evaluación y control**, el consultor que presente su propuesta, como mínimo deberá presentar una evaluación al inicio, en la mitad del proceso y otra al final, de esta manera se podrán tomar medidas correctivas y dar seguimiento a las estrategias planteadas.

La evaluación de los gerentes de las distintas oficinas debe tener una parte del MLQ 5X versión corta, que es la herramienta que permitirá verificar la mejora en el estilo de liderazgo propio cada gerente, este será el punto de comparación con la evaluación inicial y esta dará como resultado una brecha que permitirá conocer las mejoras realizadas por los gerentes de las oficinas en su estilo de liderazgo.

En cuanto a los resultados de la evaluación, la empresa consultora deberá demostrar los resultados mediante el cálculo de las brechas que exista entre la situación inicial y la final planteada, es decir, de un liderazgo débil a un liderazgo más eficaz.

Es importante mencionar que el escenario ideal es que todos los líderes potencialicen sus características de liderazgo hacia un estilo transformacional, pero, en caso de que la evaluación final no sea satisfactoria, para tener líderes transformacionales en la organización, sería necesario una reingeniería, que

significaría cambiar a los gerentes, reclutar y contratar a nuevos gerentes, con perfil de líderes transformacionales.

En la **ETAPA V: Implementación del modelo de coaching**, se tomará en cuenta los objetivos de la implementación del programa, el proceso de la implementación del programa, las políticas para la implementación del programa y las responsabilidades de la implementación del programa que serán la base para el trabajo del consultor.

Los objetivos de la implementación serán detallados por la empresa consultora que realice el proceso, estos objetivos deben ser revisados y analizados por los responsables de la empresa Global Engineering S.A., y se debe dar el visto bueno para proceder.

En el proceso de la implementación del plan de coaching ejecutivo se lo deberá realizar de la siguiente manera:

- 1 El primer paso es que la empresa de consultoría designada realice una presentación a los altos directivos de la empresa Global Engineering S.A., en su casa matriz para demostrar las cualidades y beneficios de implementar un programa de coaching ejecutivo para los gerentes de las distintas oficinas de la empresa.
- 2 Luego de la aprobación de la aplicación del programa de coaching ejecutivo por parte de los directivos de la empresa, se procederá a establecer un cronograma, que permita tener la referencia de cómo va a desarrollarse el proceso de coaching.
- 3 El seguimiento y control al proceso de coaching, se lo realizará en casa matriz conjuntamente la empresa consultora y los directivos de la empresa Global Engineering S.A., ahí se deben analizar los resultados luego de la implementación del proceso de coaching ejecutivo y así conjuntamente evaluar resultados, buscar soluciones, alternativas a los problemas identificados y dar seguimiento en cada una de las etapas al proceso de coaching.

- 4 La retroalimentación por parte de la empresa consultora o Global Engineering S.A., se podrá dar en cualquier momento ya que el proceso de coaching ejecutivo, no puede dejar vacíos, ya que estos afectarían el buen desarrollo del proceso de coaching.
- 5 Se deberá implantar un sistema de evaluación y seguimiento del coaching ejecutivo para que los realice la empresa y vea los posibles cambios en el largo plazo.

En cuanto a las políticas para la implementación del modelo, se debe tomar en cuenta principalmente estas dos:

- 1 Verificar cuáles son los recursos que se necesitarán para la evaluación del modelo de coaching propuesto y que serán el soporte necesario para su aplicación.
- 2 El que la empresa Global Engineering S.A., mantenga los programas de coaching para la organización.

En cuanto a la responsabilidad de la implementación del modelo de coaching ejecutivo, esta debe estar a cargo del equipo consultor contratado, también lo que corresponde al control, seguimiento y evaluación del proceso de coaching ejecutivo.

Estos son los pasos indispensables que deben seguirse para efectuar el seguimiento del proceso:

- 1 Verificar que las etapas del modelo se desarrollen en base a lo planificado, debe haber una persona de la empresa Global Engineering S.A., encargada de esta verificación.
- 2 Contratar un consultor evaluador independiente que verifique el cumplimiento de las estrategias y políticas establecidas para el proceso de coaching ejecutivo.
- 3 Evaluar de manera conjunta los consultores con miembros de la empresa los problemas que se hayan presentado durante la implementación del programa de coaching ejecutivo.

Finalmente, en cuanto a la duración que debe tener un programa de coaching ejecutivo debemos tomar en cuenta que la autora Ivonne Scott (2007, 5) plantea:

Luego de una extensa investigación sobre la duración de un proceso de Coaching Ejecutivo en diferentes instituciones y empresas que ofrecen éste servicio, se encontró que en promedio se ofrecen entre una y diez sesiones. La Escuela Europea de Coaching considera que el proceso dura entre seis y diez sesiones. Ante estos hallazgos, se establecieron para éste proceso de Coaching Ejecutivo, un total de diez sesiones.

Por lo tanto, se recomienda que el programa de coaching ejecutivo para los gerentes de la empresa Global Engineering S.A., tengan como mínimo la duración de 10 sesiones.

3.8 Cuadro de Mando - Iniciativa Estratégica.

Las iniciativas estratégicas, son base para la consecución de los objetivos estratégicos, la organización debe tener claro que el cumplimiento de estas acciones debe ser prioritario, ya que si se descuida las mismas, no se podrá alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación, se presenta un cuadro conceptual del CMI que es la guía para el control de la gestión en el que las iniciativas estratégicas están priorizadas en función de los objetivos estratégicos y basados en las cuatro perspectivas. Es importante mencionar que este cuadro está ligado con el de indicadores, pero este ya da la visión que debe existir entre perspectiva, objetivo estratégico, indicadores, metas e iniciativa estratégica.

Tabla 10: Iniciativa Estratégica

PERSPECTIVA	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Financiera	Rentabilidad	Obtener la rentabilidad deseada por la matriz.	Porcentaje	Análisis Dupont	> al 25% anual	Implementar un sistema de control del presupuesto
	Crédito	Obtener una línea de crédito con una institución financiera.	Apalancamiento	Apalancamiento Financiero	< al 0,5 anual	Hipotecar los activos de la empresa para poder acceder a la línea de crédito
	Rentabilidad	Aumentar la tasa de crecimiento en ventas	Porcentaje	Crecimiento en ventas	> al 15% anual	Implementar un sistema de control de ventas
Cliente	Satisfacción del cliente	Captar nuevos Clientes	Porcentaje	Aumento de cartera de clientes	> 5% anual	Implementar un programa de Actuación comercial para atraer nuevos clientes
	Satisfacción del cliente	Fidelizar clientes estratégicos	Número de reclamos	Tiempo de respuesta	< 48 horas todo el tiempo	Implementar procedimientos para que los requisitos de los clientes sean prioridad
Proyectos	Marco Lógico	Implementar la gestión de procesos sobre la base del Marco Lógico.	Porcentaje de implementación	Implementación ML	100% todo el tiempo	Diseñar e implementar la Metodología del Marco Lógico para proyectos
	Sistema de Calidad	Implementar un sistema de calidad en procesos.	Porcentaje de implementación	Implementación Calidad	100% en 3 años	Diseñar e implementar el Sistema de Calidad

PERSPECTIVA	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Aprendizaje y crecimiento	Funcionalidad	Retener y contratar personal de calidad.	Porcentaje	Satisfacción de empleados	> 60% anual	Diseñar un plan de sueldos y beneficios
			Número de desvinculaciones	Rotación de personal	< 20 % de desvinculaciones en 1 año	Implementar políticas para la mejora del ambiente laboral
	Conocimiento	Desarrollar programas de capacitación para los empleados.	Número de programas validados	Capacitación recibida validada	100% de las propuestas todos los años	Diseñar e implementar un plan de capacitación
	Conocimiento	Desarrollar un plan de coaching para los Gerentes	Porcentaje	Resultados MLQ	< 20% en la brecha	Diseñar e implementar un plan de Coaching Ejecutivo

Fuente: CMI Norton y Kaplan, 2000.

Elaborado por: Jorge Naranjo G, 2015.

3.9 Plan de Acción - Indicadores.

Los indicadores conceptualizados para el control de la gestión sobre la base del cuadro de mando integral son importantes porque ayudarán a evaluar el avance de los objetivos estratégicos planteados. Además que permitirán saber en cada momento como se desarrolla la organización y si está trabajando para lograr sus metas.

A continuación se presenta un plan de acción, el mismo que servirá de plantilla de control de gestión mediante conceptos de CMI, en el que están los indicadores, forma de cálculo, medio de verificación, responsable y periodicidad para cada perspectiva.

Tabla 11: Plan de Acción - Indicadores

PERSPECTIVA	INDICADOR	CALCULO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
Financiera.	Análisis Dupont	$= (\text{Utilidad Neta/Ventas})^* (\text{Ventas/Act Fijo})^* (\text{Activos/Patrimonio})$	Balances de la empresa	Jefe Financiero	Mensual
	Apalancamiento Financiero	$= \text{Capital} / \text{Crédito}$	Balances de la empresa	Jefe Financiero	Anual
	Crecimiento en ventas	$= (\text{Venta año actual} - \text{Venta año anterior}) / \text{Venta año anterior}$	Balances de la empresa	Jefe Financiero	Anual
Cliente	Aumento de cartera de clientes	$= \% \text{ de aumento en cartera de clientes}$	Reportes de Ventas	Jefe de Ventas	Mensual
	Tiempo de respuesta	$= \text{Días de demora en responder una solicitud}$	Reportes de Ventas	Jefe de Ventas	Mensual
Procesos	Implementación ML	$= \% \text{ Cumplimiento de objetivos ML}$	Plan Implementación ML	Jefe Proyectos	Mensual
	Implementación Calidad	$= \% \text{ Cumplimiento de objetivos de calidad}$	Plan Implementación Calidad	Jefe AD y RRHH	Mensual

PERSPECTIVA	INDICADOR	CALCULO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
Aprendizaje y crecimiento	Satisfacción de empleados	= % De encuestas de satisfacción laboral	Encuestas de Calidad	Jefe AD y RRHH	Semestral
	Rotación de personal	= % de rotación de puestos	Reportes RRHH	Jefe AD y RRHH	Semestral
	Capacitación recibida validada	= Capacitaciones recibidas por empleado	Reportes RRHH	Jefe AD y RRHH	Anual
	Resultados MLQ	= % de disminución en la brecha	Reportes RRHH	Jefe AD y RRHH	Al inicio y al final

Fuente: CMI Norton y Kaplan, 2000.
Elaborado por: Jorge Naranjo G, 2015.

3.10 Implementación y puesta en marcha.

Se recomienda que la implementación de este modelo, en la empresa Global Engineering S.A, la realice de manera integral a lo largo del año 2015, se dividirá en dos partes principales, la primera es la parte de capacitación para los gerentes de la empresa y la segunda será cuando se empiece a aplicar el modelo.

Dentro de la parte de capacitación se ha decidido trabajar con una empresa especializada en este tipo de capacitaciones, pero se manejará por separado el marco lógico y el cuadro de mando integral, será responsabilidad de Global Engineering S.A. afinar los detalles para que la fusión de estas herramientas tenga éxito.

Para la aplicación del proyecto, se espera empezar en el segundo trimestre del año 2016, luego de que la etapa de capacitación se haya terminado. Es importante indicar que el modelo va a necesitar un software para que se facilite el manejo de la información.

Conclusiones y recomendaciones.

De la investigación realizada concluimos que la hipótesis planteada, **H0**: Las características de liderazgo de los gerentes pertenecientes a la generación de los baby boomers tanto de casa matriz y de las subsidiarias son similares, no corresponde a la realidad, ya que se demuestra que las características de liderazgo de los gerentes de la organización no se relacionan directamente con la generación a la que pertenecen, sino, dependen más del entorno, la situación y de los seguidores, por lo que rechazamos la **H0** y aceptamos como válida la hipótesis alternativa, **H1**: Las características de liderazgo de los gerentes pertenecientes a la generación de los baby boomers tanto de casa matriz y de las subsidiarias no son similares.

El objetivo general de esta investigación: Identificar y analizar las características de liderazgo de los gerentes de la generación de los baby boomers de la casa matriz y las subsidiarias, se cumplió, teniendo como resultado que las características predominantes en la organización son: influencia idealizada atribuida, motivación inspiracional, consideración individualizada, estimulación intelectual, recompensa contingente.

En cuanto al objetivo específico: analizar si las características de liderazgo identificadas son eficaces en la realidad actual de la organización (matriz y subsidiarias objeto de estudio), podemos decir que para la realidad de la empresa Global Engineering S.A. las características de liderazgo presentadas por los Gerentes de las distintas oficinas no son eficaces, ya que los líderes de la organización presentan mayormente características de liderazgo transaccional y las características predominantes ideales para esta organización deberían ser las transformacionales: Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual, lo que se presenta como una oportunidad para mejorar la eficacia.

Para el objetivo específico: identificar oportunidades de mejora apoyados en resultados y bibliografía de liderazgo especializada, se identifica la oportunidad de mejorar el desempeño de la empresa con un cambio organizacional, mediante la

implementación de un programa de coaching, para que pueda adaptarse fácilmente a los cambios del entorno.

En cuanto al objetivo específico: proponer un plan de mejora de toma de decisiones estratégicas y eficacia en el liderazgo, para la propuesta del plan de mejora, proponemos la implementación del Cuadro de Mando Integral, ya que es una herramienta de gestión estratégica que permite ver a la empresa como un todo, de manera práctica. El Cuadro de Mando Integral, es de suma importancia para una empresa y especialmente para los directivos ya que le da un enfoque global del desempeño de la misma, convirtiéndose en un factor clave para la toma de decisiones estratégicas.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento que ayuda a la planificación, control, desarrollo y toma de decisiones en la empresa, focaliza los factores importantes para tener éxito, clarifica la visión de la organización y compromete a todos los colaboradores en su ejecución para cumplir con los objetivos planteados. Para que la aplicación de esta herramienta tenga el éxito esperado, los responsables de cada departamento de la empresa deben estar comprometidos con la implementación del instrumento, deben conocerlo a detalle y se deben asignar los recursos necesarios para que los colaboradores tengan todas las facilidades y puedan aplicarlo correctamente.

El proceso de Coaching Ejecutivo como herramienta para potencializar el estilo de liderazgo de los gerentes, proveerá acompañamiento, retroalimentación y guía a los gestores de la organización, para fortalecer el liderazgo gerencial. Este proceso ayudará a mejorar las competencias de los distintos gerentes para tener seguidores más satisfechos y productivos, de esta manera mejorar el rendimiento organizacional. Por lo tanto, la potencialización del estilo de liderazgo de los gerentes a través del proceso de coaching tendrá como efecto un mejor desempeño de los líderes, obteniendo los resultados deseados por la organización y al mismo tiempo proporcionará satisfacción por parte de los seguidores y la eficiencia de los procesos de trabajo.

En la presente investigación se concluye que las diferencias culturales de los gerentes marcan una discrepancia en los estilos de liderazgo de los distintos gerentes, es importante indicar que el enfoque de liderazgo situacional menciona que el estilo de liderazgo dependerá de la entorno en la que se desarrolle el proceso de liderazgo, para

este caso la cultura de los diferentes países marca diferencias en los estilos de liderazgo de los gerentes de las distintas oficinas, sin importar que estos pertenezcan a la misma generación (baby boomers).

Para el caso de los seguidores, también se encuentran diferencias en la percepción que tienen de sus líderes, ya que el proceso de liderazgo analizado desde el enfoque situacional no solo analiza al líder y el entorno, sino también a los seguidores, se recomienda, para una posterior investigación, hacer un análisis de los estilos que manejan los seguidores para considerar cuál es la mejor manera en la que pueden aportar a la organización en sus equipos de trabajo.

Se recomienda que como parte de la implementación del Cuadro de Mando Integral para mejorar la toma de decisiones estratégicas, hay que hacer énfasis en la propuesta de valor, implementando un plan de coaching gerencial para los gerentes de las distintas oficinas para así mejorar la eficacia en la gestión de los líderes de la organización y toma de decisiones estratégicas.

Bibliografía.

- Adams, Jerome, y Jan Yoder. *Effective Leadership for women and men*. New Jersey: Ablex publishing corporation, 1985.
- Almeida Guzmán, Marcia. *Trayectoria profesional de la Generación de los Baby Boomers*. Quito: Paper Universitario, Universidad Andina Simón Bolívar, 2014.
- Bass, Bernard, y Bruce Avolio. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5XShort)*. EEUU: Mindgarden, Inc., 2000.
- Blanchard, Ken. *Liderazgo al más alto nivel*. México: Norma, 2009.
- Camacho, Camilo, Sebastian García, y Juan Matamala. *Influencia del Coaching como un estilo de liderazgo en el mejoramiento de la competitividad organizacional*. Sabana: Universidad de la Sabana Facultad de Ciencias Económicas, 2006.
- Chamorro, Diana. *Factores determinantes del estilo de liderazgo*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2005.
- Contreras, Francoise, y David Barbosa. *Del liderazgo Transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Colombia: Revista Universidad Católica del Norte, Número 39,, 2013.
- Copers & Lybrand,. *El Capital Humano y la Empresa*. Madrid: Cuadernos de cinco días, 1994.
- Díaz, Amparo. *El Talento está en la Red*. México: LID Ediciones Empresaria, 2010.
- Fernández, Alberto. *El cuadro de mando integral: ayudando a implantar la estrategia*. Costa Rica: IESE, 2007.
- Fernández, Alfonso. *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Asturias: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, 2008.
- Fielder, Frank, y Patrick Pearl. *Stressed and Effective Leadership Decisions. In Decision Making and Leadership*. Great Britain: Cambridge University Press, 1992.
- García, Carmen, Hermania García, y Karla Castillo. *Propuesta de un modelo de coaching empresarial para lograr un desempeño eficiente en los empleados de salas de ventas de los grandes supermercados de la zona metropolitana de San Salvador*. San Salvador: Universidad Francisco Gavidia, 2006.

- Global Engineering S.A. *Plan Anual Global Engineering*. Cadiz: Globa Engineering , 2010.
- Goleman, Daniel. *Leadership that gets Results*. Cambridge: Revista Harvard Business Review, 2000.
- Gómez, Luz. *COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES*. Nueva Granada: Universidad Militar Nueva Granada, 2008.
- Hernández, Sampieri, Collado Fernández, y Lucio Baptista. *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill, 2010.
- Hersey, Paul, and Kenneth Blanchard. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* . EEUU: Journal of Leadership & Organizational Studies, 1993.
- Hughes, Richard, y Curphy Ginnett. *Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill, 2007.
- Kaplan, Robert, y David Norton. *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.
- McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. Yarwood: American Management Association, 1960.
- Mondy, Wayne. *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education, 2005.
- Monsalve, Tulio. *Guía de metodología operacional*. Caracas: Lithobinder C.A., 2008.
- Niven, Paúl., *El cuadro de mando integral, paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004.
- Ogg, Jim, y Bonvalet. *The Babyboomer Generation and the birth cohort Of 1945-1954: a European perspective*. Londres: ESRG-AHRC seminar, 2006.
- Pillai, Rajnandini. *Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation*. Ney York: Journal of Applied Social Psychology, 2006.
- Quintanilla, Marvi, y Jorge Ulloa. *PROPUESTA DE UNA GUÍA PRÁCTICA PARA LA APLICACIÓN DEL COACHING*. San Miguel: UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, 2007.

- Scott, Ivonne. *Coaching ejecutivo y liderazgo gerencial*. Costa Rica: Posgrado y sociedad, UNED, 2010.
- . *El Coaching Gerencial : Una Propuesta para Fortalecer el liderazgo en las organizaciones*. Costa Rica: Posgrado y Sociedad, 2007.
- Seidman, William, y Michael Mc Cauley. *Transformational Leadership in a Transactional World*. Organization Development Practitioner, 43 (2), 46-51., 2011.
- Vega, Carolina, y Gloria Zabala. *Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X Corta de B. Bass y B. Avolio)*. Santiago: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, 2004.
- Webster, Allen, y Yelka García. *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Bogotá: McGraw Hill, 2000.
- Whitmore, John. *Coaching for performance: Growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. . London: Nicholas Brealey Publishing., 2010.
- Zemke, Rom. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. Nueva York: Amacom, 2013.
- Zeus, Perry, y Zuzanne Skiffington. *Guía completa del coaching en el trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill, 2002.

Anexos

Anexo 1

Planteamiento metodológico de la Investigación.

Metodología y diseño de la investigación

En cuanto a la metodología podemos indicar que al estudio se lo define como exploratorio, descriptivo y correlacional. Exploratorio ya que hay poca información acumulada y sistematizada. Descriptivo, pues se analizará varios tipos de información tanto cuantitativa y cualitativa, además de que busca describir las características de las personas sobre la base de los resultados que se obtenidos del estudio. Correlacional, ya que se establece las relaciones que existen entre las distintas variables.¹

Por otra parte, el diseño de investigación corresponde a un diseño no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables, solo se observan los fenómenos en su contexto natural, por lo que no hay ninguna clase de estímulo para provocar algún determinado comportamiento. Este estudio es transversal, porque los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único, tomando en cuenta el mismo un grupo único de personas.²

Planteamiento del problema

Dentro de las subsidiarias de la transnacional Global Enginnering S.A., empresa dedicada a la aeronáutica se reportan problemas de productividad, falta de cumplimiento de objetivos y desmotivación en los seguidores, los mismos que se han visto reflejados en los bajos resultados de la organización durante los períodos 2012-2104.

Por lo que resulta interesante, analizar las características de liderazgo de los gerentes a cargo de la matriz en España y de las diferentes subsidiarias ubicadas en Ecuador, Venezuela, Cuba. Considerando que los gerentes pertenecen a la generación de los “baby boomers”³, resulta novedoso investigar si por pertenecer a la misma generación las características de liderazgo de los gerentes serían iguales.

¹ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill. p 46.

² (Ibid,46)

³ Baby boomer es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom, en el período momentáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1943 y 1960 (Ron Zemke, Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace)

Hay muchos conceptos de liderazgo y enfoques para analizarlos, para nuestro estudio nos manejaremos con la definición de que el liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder (personalidad, posición, experiencia,), a los seguidores (valores, normas, cohesión) y a la situación (tarea, estrés, entorno, etc.)⁴

Para este trabajo, es importante señalar que se dispone de información sobre liderazgo principalmente de autores como Richard Hughes, Ken Blanchard, Stephen Covey, entre otros y para el caso específico de la empresa Global Engineering S.A, se tendrá la facilidad para la realización del mismo.

Por lo que resulta importante identificar estas características de liderazgo, para ver si en efecto en la situación actual de la organización es el más acertado o en todo caso proponer un plan de mejora al estilo de liderazgo.

Este trabajo se relacionaría directamente con las siguientes dimensiones: académicas, administrativas y empresariales, aportando más información y un análisis actualizado a la realidad de los baby boomers y al liderazgo que ejercen los miembros de esta generación dentro de la organización.

Justificación

Debido a la dinamica de las organizaciones, se debe liderar para adaptarse al cambio continuo que estas experimentan y guiar el mismo, debiendo satisfacer las necesidades humanas de información de manera clara, directa y oportuna, como nos indica Covey:

En el mundo de las empresas he tenido frecuentes oportunidades de ver las consecuencias de intentar abreviar este proceso natural de crecimiento, cuando los ejecutivos pretenden «comprar» una nueva cultura productiva, calidad, moral y servicios al cliente, con discursos enérgicos, continuas sonrisas e intervenciones externas, o por medio de fusiones, adquisiciones o tomas de posesión, pero ignoran el clima de baja confianza producido por tales manipulaciones. Cuando estos métodos no les dan resultado, buscan otras técnicas de la ética de la personalidad, ignorando y violando constantemente los principios y procesos naturales en los que se basa una cultura de alta confianza.⁵

⁴ Richard Hughes, Ginnett, Curphy, Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia, McGraw-Hill, Mexico, Quinta edición, 2007,p.24.

⁵ Stephen Covey, Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Ed. Paídos, Buenos Aires, Primera edición, 2003, p.22.

Quizá el estilo de liderazgo dentro de la organización, esté generando resultados no eficaces, debido al temor, miedo y prevención de los seguidores, como lo indica Antonio Ibañez en su artículo, el miedo en la empresa: “En la empresa el miedo tiene un lugar preeminente, aunque eso sí, invisible, disimulado en el pensamiento de cada directivo, en el supervisar de cada mando, en el hacer de cada empleado, en la inseguridad de cada cliente al comprar el producto/servicio, en el interés de cada accionista al invertir/desinvertir...”⁶ y probablemente, no sea el miedo a quedarse sin una plaza de trabajo el que hace que los seguidores callen, algunas veces los seguidores dejan de decir las cosas, para no ser vistos como problemáticos o para que no se les considere poco profesionales o quizá se les tache de que no quieren formar parte del equipo. Lo que conlleva a la usencia de esfuerzos extras en la empresa, ocultar los errores, pérdida por parte de los seguidores de la creatividad, innovación y de la toma de riesgos, fallas para alcanzar las metas presupuestarias, pérdida de la solución efectiva de problemas, trabajar con prioridades equivocadas.

Por lo que resulta oportuno innovador e interesante analizar las características de liderazgo de los gerentes, pertenecientes a la generación de los, “baby boomers”, en la transnacional Global Engineering S.A., para identificar si las características de liderazgo de esta generación, en la época actual son eficaces o no y sobre la base de este análisis hacer una propuesta de plan de mejora de liderazgo para los gerentes pertenecientes a la casa matriz y subsidiarias.

Definición de los objetivos.

Objetivo General:

- Identificar y analizar las características de liderazgo de los gerentes de la generación de los baby boomers de la casa matriz y las subsidiarias.

Objetivos Específicos:

- Analizar si las características de liderazgo identificadas son eficaces en la realidad actual de la organización (matriz y subsidiarias objeto de estudio).
- Identificar oportunidades de mejora apoyados en resultados y bibliografía de liderazgo especializada.

⁶ Antonio Ibañez, El miedo en la empresa, Art. publicado en la revista Desarrollo organizacional, Abril 2008. p.13.

- Proponer un plan de mejora de toma de decisiones estratégicas y eficacia en el liderazgo.

Hipótesis.

- Las características de liderazgo de los gerentes pertenecientes a la generación de los baby boomers tanto de casa matriz y de las subsidiarias son similares.

ANEXO 2

Cuestionarios MLQ Forma 5X corta, adaptado por Vega, versión líder y seguidor

MLQ FORMA 5X CORTA ADAPTADO POR VEGA (82 ÍTEMS)

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO Forma Líder (5X) Corta

Nombre: _____ Fecha: _____

Organización: _____

Cargo: _____

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

1	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6	Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
9	Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4

10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
13	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas	0	1	2	3	4
17	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0	1	2	3	4
19	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4
20	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
21	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
22	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25	Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26	Construyo una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28	Suele costarme tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4

31	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
33	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4
34	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36	Expreso confianza en que se alcancen las metas.	0	1	2	3	4
37	Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0	1	2	3	4
38	Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
39	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0	1	2	3	4
40	Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41	Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43	Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44	Motivo a los demás a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45	Dirijo un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4
46	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	0	1	2	3	4
48	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0	1	2	3	4
49	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0	1	2	3	4
51	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0	1	2	3	4

52	Me concentro en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	0	1	2	3	4
54	Tiendo a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55	Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56	El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	0	1	2	3	4
58	Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0	1	2	3	4
59	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0	1	2	3	4
62	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	0	1	2	3	4
63	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	0	1	2	3	4
64	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66	Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67	Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	0	1	2	3	4
68	Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70	Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
71	Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4

73	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0	1	2	3	4
75	Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76	En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	0	1	2	3	4
77	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	0	1	2	3	4
78	Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79	Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0	1	2	3	4
81	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	0	1	2	3	4
82	Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	0	1	2	3	4

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO ADAPTADO POR VEGA

Forma del Clasificador (5X) Corta

Nombre de la persona evaluada: _____

Fecha: _____

Organización: _____

Cargo de la persona evaluada: _____

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda. Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud. **IMPORTANTE** (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud. ocupa en la organización?

- _____ Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando.
- _____ Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando.
- _____ Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando.
- _____ No deseo dar a conocer mi nivel organizacional.

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy clasificando:

1	Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4

7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25	Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26	Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28	Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
31	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4

30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37	Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40	Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42	Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43	Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44	Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45	El grupo que lidera es efectivo.	0	1	2	3	4
46	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	0	1	2	3	4
48	Aumenta la confianza en mí mismo/a.	0	1	2	3	4
49	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	0	1	2	3	4
51	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0	1	2	3	4
52	Se concentra en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4

53	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	0	1	2	3	4
54	Tiende a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55	Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56	El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	0	1	2	3	4
58	Para mí él/ella es un modelo a seguir.	0	1	2	3	4
59	Me orienta a metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	0	1	2	3	4
62	Se relaciona conmigo personalmente.	0	1	2	3	4
63	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	0	1	2	3	4
64	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66	Generalmente prefiere no tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67	Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	0	1	2	3	4
68	Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70	Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4
71	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74	Se da cuenta de lo que necesito.	0	1	2	3	4
75	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4

76	Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	0	1	2	3	4
77	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0	1	2	3	4
78	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79	Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80	Lo/la escucho con atención.	0	1	2	3	4
81	Construye metas que incluyen mis necesidades.	0	1	2	3	4
82	Me es grato trabajar con él /ella.	0	1	2	3	4

ANEXO 3

EL COACHING

El Coaching como desarrollo de competencias en los directivos.

Para este estudio el coaching es una herramienta que nos ayudará a la implementación del plan de mejora, para potencializar los estilos de liderazgo de los gerentes de las distintas subsidiarias y matriz de Global Engineering S.A.

Coaching.

Hay algunas definiciones de coaching, pero esencialmente se puede decir que como nos indica John Whitmore (2010, 27) que: “coaching es ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus propias respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, en definitiva, a conseguir sus propios objetivos, sea a nivel profesional como persona”.

Podemos decir que el coaching es un proceso interactivo que se da entre dos personas, el Coach (entrenador) y el Coachee (entrenado), en este proceso se dan una serie de conversaciones planificadas por el coach, el mismo que utiliza una metodología de preguntas para que el coachee vaya encontrando él mismo las respuestas. Cabe mencionar que el coach ayuda a las personas a definir metas claras, y a establecer un plazo específico para alcanzarlas. Las metas van desde superar algún problema personal, hasta lograr grandes objetivos profesionales (esto dependerá del coachee). Como nos indica Quintanilla y Ulloa (2007, 22):

El Coaching es un proceso bien definido, que tiene puntos de partida y de llegada. Lo que resulta diferente -y lo que puede confundir a algunos - es que el corazón del proceso es el potencial de la persona. El Coaching es el arte de lograr que las personas descubran sus potencialidades trasciendan sus esquemas limitantes y aprendan a enfocar toda su energía en el cumplimiento de sus metas[...] Coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo, a su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de apoyo permanente y retroalimentación positiva basado en observación, es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente.

El Coaching es un proceso complejo de interacción entre el coach y el coachee para ayudar a este último a alcanzar sus metas propuestas gracias a la interacción entre estos desarrollando habilidades para soluciones a los problemas. También puede definirse como una tecnología del éxito completamente integrada y personalizada (Quintanilla y Ulloa 2007, 23).

A continuación se presenta, una tabla sobre lo que es y no debe ser el coaching elaborado por Camacho, García y Matamala (2006, 18):

Análisis del Coaching.

¿Qué es Coaching?	¿Qué no es Coaching?
Inspirar y apoyar a otros	Manipular o condicionar a otros
Observar, preguntar, escuchar.	Supervisar, responder, hablar.
Lograr excelentes resultados a partir del desarrollo de las competencias.	Lograr excelentes resultados a partir del control y temor.
Guiar y facultar a alguien para que logre sus objetivos.	Dirigir a alguien para que cumpla unas metas condicionadas.
Un proceso de interacción para lograr compromisos mutuos.	Ser un supervisor experto que conoce todas las respuestas.
Liderazgo a través del ejemplo y de la confianza.	Abuso de poder e imposición.

Fuente: Camacho, García y Matamala (2006).

Elaborado por: Camacho, García y Matamala (2006, 18).

Tipos de Coaching.

En la actualidad existen muchos estudios sobre el coaching, los investigadores están cada vez más interesados en el tema y por este motivo los mismos conceptualizan diferentes teorías y a su vez diferentes clasificaciones sobre los tipos de Coaching que existen. Para el estudio, tomaremos la clasificación de Zeus y Skiffington en su libro Guía completa de coaching en el

trabajo (2002) quienes los dividen en Coaching personal, Coaching empresarial y Coaching ejecutivo.

Coaching Personal.

El coaching personal, conocido también como Life Coaching, es el que se enfoca en los campos de la vida cotidiana, bien se trate de las relaciones interpersonales, carrera, sueños o familia, este trata sobre los valores, visiones, establecer objetivos y acciones para que la persona pueda llevar una mejor vida (Camacho, García y Matamala 2006).

Este enfoque se basa en la premisa de que los individuos, sin importar cuántos años lleven desempeñando un cierto rol dentro de la sociedad, ya sea de padre, pareja, trabajador o amigo, tengan dificultades realizando sus funciones. Frecuentemente los individuos se enfrentan a situaciones con las que no saben cómo manejarse, para obtener buenos resultados. El problema esencialmente es que los individuos, se acostumbran a las cosas que vienen haciendo y están conformes con su estatus quo, pero no siempre están satisfechos con el rol que desempeñan.

Algunos objetivos que se pueden enfocar con el coaching personal vida (Camacho, García y Matamala 2006):

- Encontrar el trabajo de tus sueños
- Sobresalir en tu cargo
- Mejorar tus relaciones interpersonales
- Conseguir pareja
- Tener un balance entre la familia, el trabajo y la vida personal
- Desarrollar inteligencia emocional
- Transformar duelos
- Bajar de peso
- Llevar una vida sana
- Sacarle provecho a tu imagen
- Controlar tus pensamientos
- Cultivarte intelectualmente
- Descubrir tu motivación

- Crecer como persona
- Contribuir a la comunidad
- Encontrar tu misión

Coaching Empresarial.

El coaching empresarial está dirigido a todo tipo de negocios, se ha convertido en una actividad fundamental para apoyar al trabajo en equipo y proporcionar nuevas y mejores directrices para lograr la satisfacción de los clientes, mejorar la productividad y los niveles de eficacia de las empresas (Camacho, García y Matamala 2006, 39).

El conjunto de esfuerzos y técnicas de este tipo de coaching, se enfocan principalmente al capital humano de una empresa u organización, tiene como fin la eficacia en los resultados, la motivación y satisfacción de los equipos de trabajo sin importar su nivel.

El coaching empresarial trabaja para que el equipo conozca y asuma los objetivos comunes de la organización, lo que implica un trabajo disciplinado con los procedimientos y normas necesarias para la eficacia de la organización. El coaching ayuda a los miembros a afirmar y estructurar la personalidad de la empresa, aporta metodología y experiencia pero su propósito es ayudar a la empresa a crecer de una manera sostenible en el tiempo.

A continuación se presentan algunas de las áreas de trabajo en las que se aplica el coaching empresarial según Camacho, García y Matamala (2006, 39):

- Técnicas interpersonales de comunicación.
- Gestión del tiempo.
- Equilibrio entre las cuestiones personales y la vida privada.
- Desarrollo del personal y cómo enfrentar los conflictos.
- Identificación de los vicios y obstáculos para ser más eficaz.
- Pensamiento estratégico y planificación empresarial.
- Incremento de la productividad.
- Incremento de la participación de mercado.
- Desarrollo de servicio al cliente.
- Maximizar fortalezas individuales.

- Sobrepasar obstáculos personales.
- Alcanzar mayor potencial a través del aprendizaje continuo.
- Desarrollar nuevas herramientas y competencias para ser más efectivo.
- Preparar a la persona para asumir nuevas responsabilidades.
- Lograr liderazgo de sí mismo y orientar esfuerzo hacia el logro de una visión ganadora.
- Construir equipos de alto rendimiento.

Coaching Ejecutivo.

El Coaching Ejecutivo es un proceso de acompañamiento, retroalimentación y guía que se brinda al gerente para que sepa cuál es su estilo de dirección, cierre las brechas, adopte y fortalezca su estilo de liderazgo, ejecutando una gestión organizacional integral para su beneficio y la organización. Este tipo de Coaching está dirigido a los ejecutivos de alto potencial en cualquier nivel de la organización, a una persona recién promovida a un puesto de dirección, a una persona de alto potencial en proceso de desarrollo para ocupar un puesto de dirección y a los ejecutivos expatriados que salen o regresan al país (Scott 2010, 3).

En los últimos años el Coaching ejecutivo se ha vuelto muy popular y según Zeus y Skiffington (2002, 8) indican que una de las razones para dicha popularidad es porque:

El mundo empresarial se caracteriza por un aumento de las turbulencias y cambios masivos. Estos cambios han dado lugar a la patente necesidad de liderazgo y orientación por parte de profesionales que puedan apoyar, animar y ayudar a individuos y organizaciones a dominar los cambios y a exceder en un entorno crecientemente competitivo y desafiante.

Por esto el Coaching Ejecutivo es un proceso de apoyo fundamental en tiempos de cambio dentro de las organizaciones, ya que el corazón de las empresas es el capital humano con el que cuenta y el cambio individual es la base sobre la que se construye el cambio organizacional.

Según Scott (2010, 1) en su artículo Coaching ejecutivo y liderazgo gerencial. Indica que:

El proceso de Coaching es definido por la autora como el proceso de Acompañamiento, Retroalimentación y Guía (ARG) cuya Meta es sensibilizar a las personas para que tomen Conciencia, Reflexionen, se Responsabilicen, Actúen y Cambien Intencionalmente (CRRAC), para lograr sus objetivos y los de la organización. El Coaching es Inherentemente, un proceso de Toma de Conciencia y Reflexión, Implica asumir Responsabilidad, tomar Acciones y Cambiar para llegar donde queremos llegar.

Para éste proceso de Coaching se debe desarrollar las 11 competencias clave según Scott (2010, 4):

- a) Establecer los cimientos:
 - 1 Adherirse al código deontológico y estándares profesionales.
 - 2 Establecer el acuerdo de Coaching.
- b) Crear conjuntamente la relación:
 - 3 Establecer confianza e intimidad con el cliente.
 - 4 Estar presente en el Coaching.
- c) Comunicar con efectividad:
 - 5 Escuchar activamente.
 - 6 Realizar preguntas potentes.
 - 7 Comunicar directamente.
- d) Facilitar aprendizaje y resultados:
 - 8 Crear consciencia.
 - 9 Diseñar acciones.
 - 10 Planificar y establecer metas.
 - 11 Gestionar progreso y responsabilidad.

Para este proceso Scott (2010, 4) propone una iniciativa innovadora en la que utiliza el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) creado por Bass y Avolio (2000), para establecer el diagnóstico del estilo de liderazgo y recomiendan que la retroalimentación sobre los resultados de la prueba, se realice mediante procesos de Coaching y facilitación, para discutir los progresos hacia el logro de sus objetivos. Los autores, sugieren también que en estas reuniones se discutan los obstáculos que necesitan superarse, ofreciendo apoyo y definiendo el plan de desarrollo del coachee.

Gracias al análisis de resultados de la autoevaluación y de la evaluación del MLQ se obtienen las áreas de mejora del individuo en su rol ejecutivo y a partir de aquí se inicia el proceso de Coaching Ejecutivo desde las etapas de conciencia y reflexión para que el líder acepte la responsabilidad de diseñar y seguir un plan que ayude a fortalecer la organización. Después de que se termine el proceso del coaching ejecutivo, se debe aplicar nuevamente el MLQ, versión líder y seguidores para verificar los resultados del proceso.

Origen del Coaching.

El coaching tiene su origen en los deportes, ya que en la década de los ochenta en Estados Unidos, algunos famosos entrenadores de competencias atléticas escribieron libros acerca de sus experiencias con atletas de alto nivel, los mismos que interesaron mucho a personas que estudiaban sobre administración y liderazgo. Estas personas estudiaron, analizaron los métodos desarrollados por los entrenadores y los empezaron a adaptar y aplicar en el mundo de los negocios, esto tuvo un efecto muy bueno en las organizaciones donde se ponían en práctica, ya que se alineaban las metas de las personas con las de la organización y el resultado era una mejora importante en el desempeño de las empresas.

En la actualidad la información que se puede conseguir acerca del coaching es muy variada, se ha convertido en un tema muy importante para las empresas, los escritos que existen son bastante amplios y van desde el coaching personal que tiene como objetivo ayudar a las personas para que logren sus metas personales, el coaching para equipos que mejora el rendimiento de los mismos, hasta el coaching gerencial para las organizaciones.

Como menciona Ivonne Scott (2007, 37-38), citando a Goleman en su artículo, El Coaching Gerencial: Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones:

Goleman, estudioso de la inteligencia emocional ha encontrado una fuerte relación entre ésta y el coaching, según una investigación mencionada por el autor (2002). Esta investigación fue realizada en un consorcio de compañías de seguros y se inició determinando los resultados financieros, beneficios o tasas de crecimiento, logrados por los 19 altos gerentes (CEOS por sus siglas en inglés), se evidencia esta relación. Los gerentes de las principales compañías fueron

divididos en dos equipos: los excelentes y los buenos. Se entrevistó a cada uno tratando de encontrar las competencias de los líderes en los dos equipos. Además, obtuvieron una evaluación confidencial de los colaboradores directos de los CEOs. Los hallazgos son interesantes: los “excelentes” tenían un cúmulo de competencias de inteligencia emocional y encontraron mayor presencia de liderazgo de coaching, colaboración y buenas relaciones interpersonales. Los CEOs “buenos” carecían de empatía, colaboración y capacidad para sacar lo mejor de su gente. Esto también mostró que empresas de mayores beneficios y crecimiento sostenido eran dirigidas por los CEOs con más competencias de inteligencia emocional.

El coaching se ha convertido en algo muy importante para las empresas ya que ha contribuido con la eficacia de los procesos organizacionales y el logro exitoso de los resultados empresariales. Como Goleman (2000, 210) nos indica “los buenos coaches comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional.”

Competencias y habilidades del líder.

Los altos ejecutivos de las organizaciones, deben desarrollar habilidades y conocimientos que les ayuden a llevar a sus equipos de trabajo a la cima, posicionándose en los principales lugares con calidad, alcanzando los resultados que la organización requiere y un verdadero cambio organizacional, por lo que un Gerente debe saber gerenciar el cambio, se debe adaptar a las diversas situaciones y tendencias para poder alcanzar el éxito en todo sentido (Gómez 2008, 2).

La autora Luz Gómez (2008, 3) propone seis factores emocionales para desarrollar competencias:

a) De logro y acción:

Motivación por el logro, habilidad por el orden y la calidad, iniciativa, búsqueda de información.

b) De ayuda y servicio.

Sensibilidad interpersonal y orientación al servicio al cliente.

c) De influencia:

Impacto e influencia, conocimiento organizacional, construcción de relaciones.

d) De dirección:

Desarrollo de equipos de trabajo, dirección de personas, liderazgo.

e) Cognitivas:

Pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia.

f) Eficiencia personal.

Desarrollo de competencias como son: autocontrol, autoconfianza, trabajo bajo presión, compromiso y sentido de identidad con la organización.

Así mismos, Luz Gómez (2008, 3) propone diez habilidades gerenciales que deben desarrollar los gerentes:

- a) Habilidades de Dirección: gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.
- b) Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, asesora no toma pedidos, establece prioridades, busca incrementar la satisfacción del cliente por medio de valores agregados.
- c) Efectividad interpersonal: capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con los demás, saber escuchar y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados.
- d) Toma de Decisiones: habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales.
- e) Trabajo en equipo: obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con cada miembro del equipo, ganar su confianza.
- f) Desarrollo de personas: Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo a las personas de la organización (coaching).
- g) Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores.
- h) Pensamiento estratégico: Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, desarrollando la planeación estratégica para obtener resultados positivos.

- i) Capacidad de negociación: habilidad para proponer fórmulas de solución, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes.
- j) Orientación al logro: capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.

ANEXO 4

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI es la herramienta que nos va a dar los lineamientos para la propuesta del plan de mejora para la organización, haciendo énfasis en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La teoría del Cuadro de Mando Integral, fue desarrollada por Robert Kaplan y David Norton (2002, 14), los mismos, diseñan un sistema administrativo completo, tomando a la empresa como todo y no solamente la parte financiera como se lo hacía anteriormente. Actualmente esta herramienta es considerada como la más importante para los modelos de gestión y planificación.

Importancia del cuadro de mando integral.

El Cuadro de Mando Integral, es de suma importancia para una empresa y especialmente para los directivos ya que le da un enfoque global del desempeño de la misma, convirtiéndose en un factor clave para ayudar en la toma de decisiones.

A continuación, se presenta un resumen de las características más importantes del Cuadro de Mando Integral, del libro de Kaplan y Norton (2002, 36-39) en el capítulo 2:

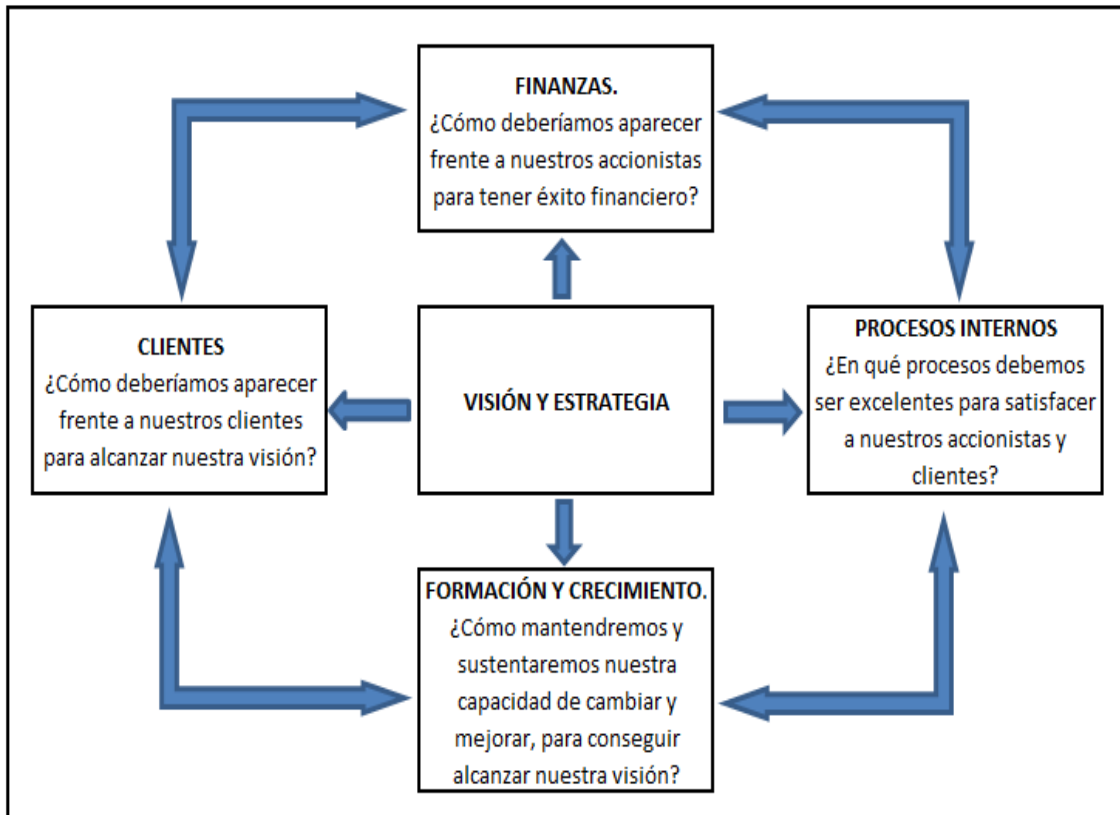
- ✓ El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que enfoca a la empresa de una manera global, y no solo la parte financiera como se lo hacía anteriormente.
- ✓ El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de comunicación de la información para los miembros de la empresa, especialmente lo que se refiere a la visión y estrategia de la misma.
- ✓ El Cuadro de mando Integral es una herramienta que permite monitorear el progreso actual de la empresa, encaminar las estrategias para convertir la visión de la empresa en acción y dar información clave a las gerencias para la toma de decisiones.

Normativa del cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral se rige sobre la teoría expresada por Robert Kaplan y David Norton (2002), en su obra el cuadro de mando integral.

Según los creadores del cuadro de mando integral, los objetivos e indicadores del cuadro, *se derivan de la visión y la estrategia de la organización*, los mismos que contemplan cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y la formación y crecimiento, como aparece en el siguiente gráfico.

Cuadro de Mando Integral (CMI)



Fuente: CMI Norton y Kaplan (2002, 22)

Elaborado por: Jorge Naranjo G, 2015

Metodología del Cuadro de Mando Integral.

Según el libro El Cuadro de Mando Integral, de Robert Kaplan y David Norton (2002, 16):

El Cuadro de Mando integral (CMI), proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro [...]. El Cuadro de mando Integral, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de Mando Integral, sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos

financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

En el libro El cuadro de mando integral, paso a paso, de Paúl Niven (2004, 33) se indica que: “lo que se necesita es un sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras, con los impulsores de resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos.”

Estructura del Cuadro de mando integral.

Kaplan y Norton (2002, 38) manifiestan que: “el cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento”. Las perspectivas mencionadas deben estar relacionadas íntimamente para que permitan tener un adecuado control y medición de resultados.

A continuación presentamos las perspectivas descritas en el libro de Kaplan y Norton (2002):

Perspectiva financiera.

Hace referencia a los objetivos financieros de la organización, los mismos que están enfocados al crecimiento (incremento de ventas, incremento de cartera de clientes, optimización de costos y gastos), sostenimiento (ROCE (return on capital employed), rendimientos sobre el capital) y recolección.

Perspectiva cliente.

Cuando una organización fija su misión, también debe definir el segmento de mercado al que va a atacar, para concentrar sus esfuerzos y así ofrecer a sus clientes los mejores productos y servicios. En esta perspectiva Kaplan y Norton establecen cinco indicadores básicos, que necesita una empresa para poder obtener la rentabilidad deseada, estos son:

- ✓ Indicador de cuota de mercado.
- ✓ Indicador de retención de clientes.
- ✓ Indicador de incremento de clientes.
- ✓ Indicador de satisfacción de clientes.
- ✓ Indicador de rentabilidad de clientes.

Perspectiva Procesos Internos.

Es importante que una empresa, enfoque su atención en los procesos claves y críticos de la organización, ya que dependerá de estos para que pueda prestar un bien o servicio de calidad y así poder conseguir la satisfacción de los clientes, los indicadores para esta perspectiva se crean sobre la base de los procesos críticos de la organización, para satisfacer las expectativas de los accionistas y de los clientes.

La perspectiva de procesos internos presenta una distinción clara entre el enfoque tradicional y el Cuadro de mando integral, ya que el enfoque tradicional se concentra en controlar, vigilar y mejorar los diferentes procesos actuales, mientras que el Cuadro de mando integral, identifica procesos nuevos, para que la organización pueda satisfacer los objetivos financieros y los clientes.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Los clientes internos son fundamentales dentro de la organización, por lo que tener un personal adecuadamente capacitado, permitirá que los integrantes de la organización tengan el conocimiento y habilidades necesarias, que ayuden a cumplir los objetivos planteados.

Los clientes internos son los más importantes, ya que de ellos depende la organización, de que los productos y servicios lleguen al cliente de una manera eficiente y eficaz.

Según Kaplan y Norton los indicadores clave para aprendizaje y crecimiento son:

- ✓ Competencias de Personal
- ✓ Infraestructura tecnológica
- ✓ Clima laboral
- ✓ Satisfacción del empleado

- ✓ Productividad del empleado
- ✓ Retención del empleado

Evaluación de resultados

La herramienta del cuadro de mando integral, para su evaluación se basa en indicadores y metas, los mismos que responden a los objetivos estratégicos planteados sobre la base de las perspectivas mencionadas anteriormente.

El cumplimiento o incumplimiento de las metas planteadas darán la pauta, para mantener las estrategias planteadas, en el caso de que se estén cumpliendo, caso contrario, mejorándolas y reforzándolas para así poder llegar a los objetivos estratégicos planteados.